

# **TECHNICKÁ UNIVERSITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

### **Procesní řízení v Preciosa a.s.**

### **Business Process Management in Preciosa JSC**

DP-EF-KPE-2012-32

Bc. Martina Kinská

Vedoucí práce: doc. Ing. Josef Sixta, CSc., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Luděk Halama, Preciosa, a. s.

Počet stran: 71

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 4. května 2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina Kinská**  
Osobní číslo: **E09000037**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Procesní řízení v Preciosa a.s.**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Váším úkolem diplomové práce je popsat způsob procesního řízení nákupu materiálu, porovnat jej s decentralizovaným řízením uplatňovaným do roku 2003 v rámci společnosti Preciosa, a. s. se sídlem v Jablonci nad Nisou.

V práci zpracujte:

1. podrobnou analýzu organizace současného způsobu nákupu a následného zásobování jednotlivých závodů,
2. způsob řízení materiálů před rokem 2003,
3. hlavní výhody a nevýhody změny procesu řízení,
4. ekonomické hodnocení provedených návrhů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**TOMEK, J.; HOFMAN, J. Moderní řízení nákupu podniku. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.**

**LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.**

**GROS, I.; GROSOVÁ, S. Tajemství moderního nákupu. 1. vyd. Praha: VŠCHT v Praze, 2006. 183 s. ISBN 80-7080-598-6.**

**SIXTA, J.; ŽIŽKA, M. Logistika - používané metody. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.**

**PERNICA, P.; MOSOLF, J. H. Partnership in Logistics. 1. vyd. Praha: Radix, 2000. 447 s. ISBN 80-86031-24-1.**

**CHRISTOPHER, M. Logistics - the strategic issues. First ed. London: Chapman & Hall, 1992. 285 s. ISBN 0-412-59770-5.**

Vedoucí diplomové práce:

**doc. Ing. Josef Sixta, CSc.**

Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant diplomové práce:

**Luděk Halama**

Preciosa, a.s. Jablonec nad Nisou

Datum zadání diplomové práce:

**31. října 2011**

Termín odevzdání diplomové práce:

**4. května 2012**

  
doc. Dr. Ing. Olga Hasprová

děkanka



  
prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.

vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2011

## **Prohlášení:**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL:

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem se vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jeho skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 4. 5. 2012

Bc. Martina Kinská

## **Anotace**

Diplomová práce se zaměřuje na vývoj řídicích procesů nákupu v rámci akciové společnosti Preciosa. V první části je čtenář seznámen se základními charakteristickými rysy centralizovaného, decentralizovaného, kombinovaného stylu a procesního stylu řízení nákupu. Úvod druhé části představuje akciovou společnost Preciosa a její postavení v Preciosa Group. Další text popisuje způsob nákupu a rozdělení pravomocí před rokem 2003, ve kterém byla Preciosa, a.s. přetransformována z kombinovaného stylu řízení nákupu k procesnímu, a následně se podrobněji zaměřuje na současný nákupní proces. Závěr práce zachycuje hlavní změny v řízení nákupu, a jeho přínos pro společnost.

**Klíčová slova:** Centralizace, decentralizace, kombinovaný styl řízení, procesní řízení, kupní smlouva, informační systém, Preciosa, a.s.

## **Annotation**

The dissertation is aimed at the purchasing control processes intra Preciosa Joint Stock Company. In the first part, there is a reader acquainted with basic characteristic functions of centralized, decentralized, combined and process way of purchasing process management. The preliminary of the second part introduces the Preciosa Joint Stock Company and its position within The Preciosa Group. Next text describes way of purchasing and division of powers before year 2003. In said year was Preciosa JSC transformed from combined to processional managerial style and consequently is the text more widely aimed at the current purchasing process. The dissertation closing intercepts main changes in the purchasing management and its benefit for the company.

**Key words:** centralization, decentralization, combined management styl, business process management, buying contracts, information systems, Preciosa JSC

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Josefu Sixtovi, CSc. za odborné vedení mé diplomové práce a řadu cenných připomínek při jejím zpracování.

Dále chci poděkovat panu Lud'ku Halamovi za poskytování všech rad a informačních podkladů, bez kterých by tato diplomová práce nikdy nevznikla.

V neposlední řadě děkuji své mamce, že mi studium na vysoké škole umožnila a plně mě při něm podporovala.

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| Seznam tabulek .....                                     | 8         |
| Seznam obrázků.....                                      | 8         |
| Seznam použitých zkratek a symbolů.....                  | 9         |
| Úvod .....   | 10        |
| <b>1 Vymezení základních pojmů .....</b>                 | <b>12</b> |
| 1.1 Centralizace .....                                   | 12        |
| 1.2 Decentralizace.....                                  | 15        |
| 1.3 Kombinovaný styl.....                                | 15        |
| 1.4 Procesní řízení.....                                 | 16        |
| 1.4.1 Členění procesů .....                              | 18        |
| 1.4.2 Základní charakteristiky procesní organizace ..... | 19        |
| 1.4.3 Principy procesního řízení .....                   | 20        |
| <b>2 Představení společnosti Preciosa, a. s. ....</b>    | <b>25</b> |
| 2.1 Organizační struktura Preciosy Group, a. s. ....     | 26        |
| 2.2 Preciosa, a.s.....                                   | 27        |
| 2.2.1 Sortiment .....                                    | 28        |
| 2.2.2 Profil společnosti Preciosa, a.s. ....             | 29        |
| <b>3 Nákup v Preciosa, a. s. do roku 2002 .....</b>      | <b>30</b> |
| <b>4 Proces nákupu od roku 2003 .....</b>                | <b>33</b> |
| 4.1 Výběr dodavatele .....                               | 35        |
| 4.1.1 Internetové aukce.....                             | 37        |
| 4.1.2 Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů.....        | 39        |
| 4.2 Kupní smlouva.....                                   | 42        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 4.3      | Informační systém.....   | 45        |
| 4.3.1    | Zavedení IS.....   | 47        |
| 4.3.2    | SAP R/3 .....  | 49        |
| 4.3.3    | Electronic Purchase Request (Elektronická nákupní žádanka) ..... | 51        |
| 4.4      | Objednávání materiálu.....                                       | 52        |
| 4.5      | Příjem dodaného materiálu .....                                  | 55        |
| 4.6      | Urgence nedodaného materiálu .....                               | 56        |
| 4.7      | Reklamace.....   | 56        |
| <b>5</b> | <b>Vyhodnocení změny řízení.....</b>                             | <b>58</b> |
| 5.1      | Hlavní přínosy procesního řízení.....                            | 58        |
| 5.2      | Hlavní změny v Preciose, a.s. ....                               | 60        |
|          | <b>Závěr .....</b>   | <b>64</b> |
|          | <b>Literatura .....</b>  | <b>66</b> |
|          | <b>Přílohy .....</b>   | <b>69</b> |



## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tab. 1: Základní rysy centralizace .....                       | 14 |
| Tab. 2: Principy procesního řízení .....                       | 21 |
| Tab. 3: Srovnání kombinovaného a procesního stylu řízení ..... | 62 |

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obr. 1: Schéma procesu .....  | 18 |
| Obr. 2: Organizační struktura Preciosy Group, a. s. ....                              | 26 |
| Obr. 3: Oblast vlivu logistiky .....  | 35 |
| Obr. 4: Základní rozdíly v klasickém a procesně orientovaném uspořádání podniku ..... | 46 |

## Seznam použitých zkratk a symbolů

|          |  |
|----------|--|
| a. s.    | akciová společnost   |
| CO       | modul finančního controllingu v SAP                                      |
| ČR       | Česká republika  |
| EPR      | elektronická nákupní žádanka   |
| EU       | Evropská unie  |
| FI       | finanční modul v SAP   |
| HR       | personální a mzdový modul v SAP  |
| IS       | informační systém  |
| ISO      | Mezinárodní organizace pro normalizaci                                   |
| MM       | modul nákupu a zásob v SAP   |
| MTZ      | materiálně-technické zabezpečení   |
| PM       | modul údržby v SAP   |
| POBJ     | požadavek na objednávku  |
| PP       | modul výroby v SAP   |
| ŘAS      | Ředitelství akciové společnosti  |
| SAP      | Systems, Applications and Products in Data Processing, IS Preciosy Group |
| SD       | modul prodeje v SAP  |
| SW       | software   |
| s. r. o. | společnost s ručením omezeným  |

# Úvod

Při psaní své diplomové práce jsem spolupracovala s firmou ze severních Čech s dlouholetou tradicí ve sklářském průmyslu. Akciová společnost Preciosa navazuje na staletou tradici sedmi nejvýznamnějších sklářských firem v Jablonci nad Nisou, jejichž sloučením v roce 1948 vznikla. Od té doby poskytuje pracovní příležitosti tisícům lidí různých profesí.

Aby byl podnik konkurenceschopný a získal si pevné postavení na trhu, je nezbytný efektivní průběh všech podnikových procesů, na začátku kterých stojí proces nákupu. Ten je mezním prvkem celého systému. Jak bude uvedeno dále, v současné době je v první řadě kladen důraz na potřeby a přání zákazníků. Ti se stali určujícím (vedoucím) faktorem ve výrobě. Zákazníci tedy určují to, co se bude vyrábět, v jakém časovém horizontu a kolik jsou ochotni za koncový produkt dodavateli zaplatit. Toto postavení je dáno velkou konkurencí na trhu. Zákazník již nemusí koupit jeden určitý druh výrobku, ale má možnost výběru a určení jeho vlastností.

Také velikosti zásob se v současné podnikové praxi věnuje značná pozornost. Hlavním důvodem je, že zásoby na sebe váží značný objem kapitálu, tedy se přímo dotýkají platební schopnosti podniku. Velikost zásob a tedy finanční prostředky v nich vázané mají vliv i na další aktivity podniku spojené například s jeho technickým rozvojem. Neméně podstatným jevem je i držení zásob, které zvyšuje náklady podniku, neboť jejich skladování je spojeno se spotřebou lidské práce, s náklady na provoz skladů nebo výší pronájmu externích skladových prostor. Je tedy zřejmé, že cílem by měla být optimalizace zásob podniku, které opět spadají do primárních činností nákupu.<sup>1</sup>

Pro správné řešení organizace a řízení nákupu v podniku je nutné zaměřit se na důležitá rozhodnutí týkající se zejména pojetí funkce nákupu, míry a forem centralizace

---

<sup>1</sup> SIXTA, J. a M. ŽIŽKA, Logistika – Metody používané pro řešení logistických projektů. 2009, s. 61-62. ISBN 978-80-251-2563-2.

a decentralizace, vnitřní dělby práce, umístění a ekonomického postavení útvaru nákupu v organizační struktuře podniku.<sup>2</sup>

Hlavním cílem této práce je zhodnotit změny v procesu řízení nákupu v rámci Preciosy, a.s. O jednotlivých stylech řízení najdeme mnoho publikací, mým záměrem bylo na konkrétním příkladu reálného podniku porovnat výhody a nevýhody provedené transformace a zhodnotit zda byl přechod k procesnímu řízení pro daný podnik přínosem.

Celý text je rozdělen do pěti kapitol. První kapitola je věnována vysvětlení základních pojmů potřebných k pochopení změn v řízení nákupu, které v Preciose, a.s. proběhly a kterými se tato práce dále zabývá. Druhá kapitola je zaměřena na stručné představení akciové společnosti Preciosa, její historii, vnitřní uspořádání jednotlivých závodů, výrobní program a její postavení v Preciose Group. Další dvě kapitoly jsou pro tuto diplomovou práci stěžejní. V nich bude čtenář seznámen s již nepoužívaným kombinovaným stylem řízení nákupu a dále pak se současným procesním řízením, které Preciosa zavedla před 9 lety. V této době byl také zaveden nový centrální informační systém SAP R/3, který do značné míry usnadnil jak objednávání, nákup, tak i sledování materiálových zásob na jednotlivých závodech. Hlavní výhody a nevýhody této změny v řízení jsou zachyceny v poslední páté kapitole.

---

<sup>2</sup> TOMEK, J. a J. HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. 1999, s. 84. ISBN 80-85943-73-3.

# 1 Vymezení základních pojmů

Má-li být řízení organizace prováděno efektivně a přispět tak k úspěšnému dosahování cílů organizace je nutným předpokladem zajistit vzájemný soulad a účelnou strukturu všech manažerských funkcí.<sup>3</sup>

Na způsob řízení organizace i jednotlivých procesů má vliv řada změn vnějšího prostředí organizace:

- prudký rozvoj technologií přispěl k nárůstu konkurenceschopnosti firem, které je dokázaly využít a rozvíjet jejich aplikace,
- zlepšování komunikačních systémů přineslo možnost získat takřka okamžitě potřebné informace a tím se lépe a hlavně efektivněji rozhodovat,
- rozvoj dopravních systémů posílil možnosti mezinárodní spolupráce a obchodů,
- nárůst vzdělanosti pracovní síly zvyšuje způsobilost zaměstnanců a jejich nároky na pracovní a životní podmínky,
- nárůst požadavků zákazníků na kvalitu zboží a různorodost poskytovaných služeb, a to za současného růstu kupní síly,
- nástup asijských zemí na mezinárodní trhy, jejich prosazování se a úspěchy mezi konkurencí.<sup>4</sup>

## 1.1 Centralizace

Organizační struktury, podle míry delegace pravomocí a odpovědnosti, můžeme rozdělit na dva základní (krajní) přístupy:

- centralizované,
- decentralizované.

---

<sup>3</sup> TURACKIOVÁ, M. *Teorie řízení*. Praha: Vysoká škola ekonomická. 2002, s. 96. ISBN 80-86284-21-2.

<sup>4</sup> tamtéž s. 104-105

Centralizace a decentralizace se vztahuje k rozdělení moci v rámci organizace. Každá práce v organizaci má dvě stránky:

- úkolovou (povinnost něco udělat),
- mocenskou (pravomoc řídit).

Pracovník, který má mocenskou pravomoc, rozhoduje o tom, co druzí dělají a jejich činnost kontroluje. Roli hraje především kvalifikace pracovníků. Míra centralizace závisí na různých faktorech. Jedním z hlavních je celková filozofie řízení. Při centralizovaném řízení se více pravomocí soustřeďuje na vyšších úrovních řízení. Ovšem je třeba vzít v úvahu také charakter procesů. Některé je nezbytné řídit centrálně, jiné lze delegovat na nižší stupně řízení. Delegováním se rozumí přidělování pravomocí k výkonu určité činnosti z vyšší řídicí úrovně na nižší, neboli pověření podřízené osoby formální autoritou a odpovědností za výkon určitých činností.<sup>5</sup>

## **Základní rysy centralizace**

Je potřebné najít optimální míru centralizace/decentralizace. Absolutní decentralizace bez určitého centrálního vedení shora je jasně nežádoucí. Opačný případ - absolutní centralizace, kdy by jeden pracovník měl veškeré pravomoci a ostatní veškeré povinnosti, by byl také velmi problematický. Ve větších podnicích prakticky nemožný, jelikož žádný nadřízený nemůže provádět nebo kompletně kontrolovat všechny úkoly organizace nebo její části. Určitá míra decentralizace musí existovat v každém sociálním celku. Základní rysy centralizace mají jak pozitivní tak negativní charakter.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> STŘÍŽOVÁ, V., et al. Systémové pojetí (hospodářské organizace). 2007, s. 41. ISBN 978-80-245-1265-5.

<sup>6</sup> tamtéž s. 38-42

**Tab 1. Základní rysy centralizace**

| <b>Základní rysy centralizace</b>   |  |
|---|--|
| <b>Pozitivní rysy</b>   | <b>Negativní rysy</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost uchovat integritu organizace</li> <li>• Koordinace aktivit organizace a orientace organizace na cíl</li> <li>• Formální řízení a jeho jednotný výkon</li> <li>• Unifikace, normalizace a standardizace</li> <li>• Intenzivnější přenos dat</li> <li>• Dobrá informovanost na nejvyšších úrovních řízení</li> <li>• Pevnější tradice a návyky</li> <li>• Růst kvalifikačních nároků na vyšších úrovních řízení</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Větší množství práce, operativy a problémů na vyšších úrovních řízení</li> <li>• Rozhodování je vzdálené od místa výkonu práce</li> <li>• Pomalejší reakce na problémy; menší adaptabilnost organizace</li> <li>• Nízká pozitivní motivace</li> <li>• Pokles kvalifikačních nároků na nižších pozicích</li> <li>• Snížení pocitu odpovědnosti</li> <li>• Snížení iniciativy</li> <li>• Mechanické pojetí struktury</li> </ul> |

Zdroj: STRÍŽOVÁ a kol, Systémové pojetí hospodářské organizace, s. 42

Centralizovaný typ nákupu znamená sjednocení dílčích objednávek jednotlivých závodů do jedné hromadné za celou společnost. Tento typ nákupu má tedy opodstatnění ve středních a velkých společnostech tvořených jednotlivými závody (provozy). Základem centralizovaného přístupu tedy je, že všechny funkční činnosti spadající do oblasti nákupu jsou prováděny centralizovaně. To znamená, že vnitřní organizační struktura je tvořena podle jednotlivých činností oblasti nákupu.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> VÁVROVÁ, L., Organizace nákupu sklářské suroviny za minimalizace logistických nákladů. Liberec, 2008. s. 28, Diplomová práce. Technická universita v Liberci, Hospodářská fakulta

## 1.2 Decentralizace

Decentralizace nákupu může být realizována z různých hledisek. Mluvit můžeme např. o materiálové decentralizaci nebo decentralizaci podle dodavatelů. U materiálové decentralizace jsou vytvořeny jednotlivé materiálové skupiny a pro každou z nich jsou samostatně zabezpečovány všechny funkční činnosti nákupu. Útvar nákupu se pak skládá z oddělení reprezentujících jednotlivé materiálové skupiny. Při decentralizaci podle dodavatelů se útvar nákupu skládá z oddělení, která zabezpečují vztahy s dodavateli podle jejich rozložení a přitom se v každém útvaru realizují všechny funkční činnosti nákupu.

Pro určení správné míry centralizace/decentralizace je nutné vždy uvážit konkrétní podmínky a rozhodovat se s ohledem na hospodářské výsledky podniku a to nejen z hlediska krátkodobého, ale především dlouhodobého. Vhodně uplatněná centralizace většinou vytváří předpoklady pro lepší hospodaření se zásobami. Při centrálním nákupu dochází např. ke snížení položek režijních nákladů, zvyšuje se vyjednávací síla podniku vůči dodavatelům. Oproti tomu se negativně projevuje v menší pružnosti při řešení změn potřeb a deficitních situací a často i ve vyšších opatřovacích nákladech jako jsou dopravné či manipulační náklady.<sup>8</sup>

## 1.3 Kombinovaný styl

V praxi se nejčastěji používá kombinace těchto dvou krajních přístupů. Kombinovaný způsob stupně centralizace se diferencuje podle:

- **druhu a účelu použití nakupovaných položek nebo služeb** – centrálně jsou nakupovány především strategické položky nebo položky, u kterých je možné sumarizací požadavků získat lepší vyjednávací pozici. Nákup ostatních položek je ponechán na jednotlivých útvarech,

---

<sup>8</sup> TOMEK, J. a J. HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. 1999, s. 84. ISBN 80-85943-73-3.



- **podle geografického umístění** – nákup je decentralizován na nižší organizační útvary (divize, výrobní podniky) velkých firem, které působí v různých regionech nebo zemích. Centrálně se nakupují opět jen položky, u kterých je třeba získat vyšší vyjednávací sílu.<sup>9</sup>

## 1.4 Procesní řízení

Podstatou procesního řízení je orientace na zefektivňování procesů, které jsou pro každou firmu více méně specifické. Procesní management představuje systematickou identifikaci, vizualizaci, měření, hodnocení a neustálé zlepšování podnikových procesů s využitím metod a principů, které jsou založeny na procesním přístupu.<sup>10</sup>

Pro vysvětlení pojmu procesního řízení uvedeme základní definici: „*Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat chod organizace tak, aby efektivně, účelně a hospodárně reagovala na požadavky zákazníka.*“<sup>11</sup>

Základní charakteristikou procesního řízení organizace je schopnost reagovat na rozdílné požadavky zákazníků a jejich naplnění. Procesní přístup umožňuje:

- pružný přechod od jednoho požadavku zákazníka ke zcela jinému, rozdílnému požadavku jiného zákazníka,
- přechod od velkého množství jednoho produktu k velkému množství rozmanitých produktů (výstupů), a to při zvýšení efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti činností a procesů v organizaci, tedy přechod od ekonomiky velkého měřítka k ekonomice znalostní.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> GROSS, I. a S. GROSSOVÁ. Tajemství moderního nákupu. 2006, s. 113. ISBN 80-7080-598-6.

<sup>10</sup> ZÁVADSKÝ, J., Systémové pojednání o procesním řízení. 2005, ISBN 80-86851-15-1.

<sup>11</sup> tamtéž s. 42

<sup>12</sup> GRASSEOVÁ, M. et al., Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. 2008, s. 41-42. ISBN 978-80-251-1987-7.

Profesor Truneček v úvodu II. části své knihy uvádí: „*Otázky vývojových trendů v ekonomice, nových organizačních struktur a koncepcích v managementu jsou pořád aktuální. Jakoby vývoj nabíral stále větší rychlost: co pokládáme za nové dnes, zítra už může být jenom překonanou historií.*“<sup>13</sup>

S tím jak se podniky rozvíjejí a dospívají, rozšiřuje se i úloha oblasti řízení materiálů, protože musí včas reagovat na nové podmínky ekonomiky, jejímž určujícím faktorem již není strana nabídky (výroba), ale strana poptávky (zákazník).<sup>14</sup>

Prodávající již nemají poslední slovo, ale mají jej zákazníci. Ti dnes diktují dodavatelům co chtějí, kdy to chtějí a kolik jsou ochotni za produkt zaplatit. Tento pohled se změnil na počátku osmdesátých let. V dnešní době mají spotřebitelé možnost výběru a požadují výrobky a služby upravené pro jejich jedinečné a konkrétní potřeby. Hromadný trh se rozpadl na dílčí trhy, některé tak malé, že jde o jednotlivé zákazníky.<sup>15</sup>

Cílem každé organizace je zisk vytvořený uspokojením zákazníka prostřednictvím produktu, který mu poskytuje. Přesněji jeho cenou, kvalitou a kvalitou spojených služeb. Truneček uvádí, že v kategoriích procesů uvažovali řadu let lidé zabývající se výrobou, ale koncepce podnikových procesů pokrývající komplexně celý podnik se objevila teprve před cca třiceti lety a nesklidila příliš velký úspěch. Teprve s aplikací úplného řízení jakosti začala koncepce podnikových procesů vzbuzovat zájem.<sup>16</sup>

Nová filozofie řízení vyvolala i nový pohled na některé kritické faktory. V současné době se setkáváme s celou řadou názorů a doporučení, které mají ale většinou společné tři závěry. V každém konceptu je kladen největší důraz na:

- úlohu lidského faktoru, požadavek na umění vést lidi, týmovou práci,
- významnou úlohu informační technologie a informačních podnikových systémů,
- nutnost procesní orientace podniku.<sup>17</sup>

<sup>13</sup> TRUNEČEK, J., Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. 1999, s. 27. ISBN 80-7079-083-0

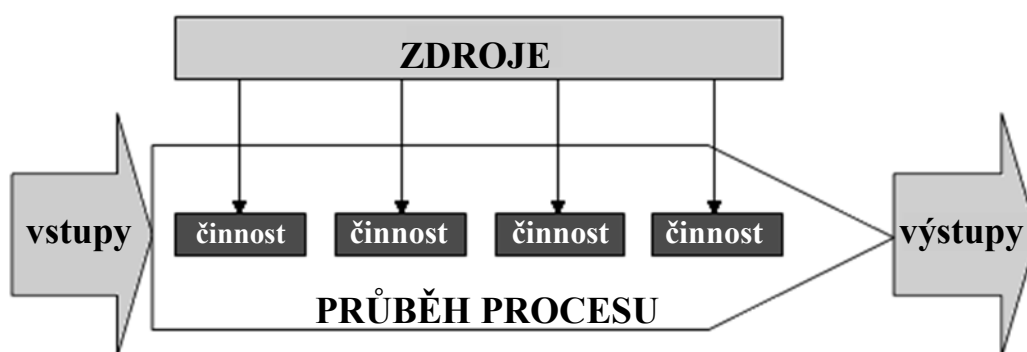
<sup>14</sup> SIXTA, J. a MAČÁT, V., Logistika – teorie a praxe. 2005, s. 58. ISBN 80-251-0573-3

<sup>15</sup> HAMMER, M. a CHAMPY, J., Reengineering. 1996, s. 24-25. ISBN 80-85943-30-1.

<sup>16</sup> TRUNEČEK, J., Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. 1999, s. 111. ISBN 80-7079-083-0

<sup>17</sup> tamtéž s. 21

V literatuře najdeme celou řadu definic klíčového slova proces, ale souhrnně můžeme proces definovat jako soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů tvořící výstup, který má pro zákazníka přidanou hodnotu. Lze také říci, že proces je tok práce postupující od jednoho člověka k druhému a v případě větších organizací pravděpodobně i z jednoho útvaru do druhého.<sup>18</sup>



Zdroj: GRASSEOVÁ, M., Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru, s. 7.

**Obr. 1: Schéma procesu**

### 1.4.1 Členění procesů

Procesy můžeme členit z různých hledisek. Nejčastější členění je z hlediska důležitosti a účelu procesu. Toto členění umožňuje získat základní přehled o procesech z hlediska přidávání hodnoty pro externího zákazníka ve vztahu k poslání organizace. Základní charakteristiky:

<sup>18</sup> BASL, J., TŮMA, M. a GLASL, V., Modelování a optimalizace podnikových procesů. 2002, s. 27. ISBN 80-7082-936-2. s. 27

- **klíčové procesy** - vytvářejí hodnotu v podobě výrobku nebo služby pro zákazníka a jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty, představují (naplňují) důvod existence dané organizace a přímo tedy přispívají k naplnění poslání organizace,
- **řídící procesy** - vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují integritu a fungování organizace, spadají sem procesy manažerské, tedy ty, které zajišťují, že poslání organizace je naplňováno kvalitně a v souladu s regulátory řízení,
- **podpůrné procesy** - patří do nich vše co zabezpečuje fungování ostatních procesů a tím samotný chod organizace.<sup>19</sup>

Při uplatňování procesního managementu je kladen značný důraz na dostatečně zvládnuté informační systémy a úroveň lidských zdrojů. Zejména druhý požadavek je stěžejní.

### 1.4.2 Základní charakteristiky procesní organizace

Mezi základní charakteristiky procesní organizace lze zařadit:

- Každý proces má svého zákazníka a přidanou hodnotu, kterou pro zákazníka vytváří.
- Jsou identifikovány klíčové hodnototvorné a hlavní podpůrné procesy.
- Každý proces má svého vlastníka, který je odpovědný za optimální průběh.
- Každý proces má stanoveny indikátory žádoucího výkonu (standards, měřitelné cíle).
- Klíčovým indikátorem je spokojenost zákazníka s přidanou hodnotou, kterou spolu s produktem či službou získá.
- Procesy, které nevytvářejí žádnou přidanou hodnotu se eliminují.
- Procesy procházejí neustálým zdokonalováním zaměřeným především na:
  - technickou kvalitu výrobku,
  - kvalitu služeb, zákaznický komfort,

---

<sup>19</sup>GRASSEOVÁ, M a kol., Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. 2008, s. 13-14. ISBN 978-80-251-1987-7.

- kvalitu časování (rychlost dodávky),
- kvalitu vztahu,
- kvalitu značky (renomé),
- cenu.
- Funguje systém řízení inovací převádějící nové požadavky zákazníků do nových výrobků či služeb.
- Výkonnost procesů se porovnává s vnějšími standardy.
- Pozornost kladena na formování způsobilostí, které umožňují dosáhnout špičkovosti ve výkonu procesu (klíčové způsobilosti).<sup>20</sup>

### 1.4.3 Principy procesního řízení

Procesní řízení je nutné dát do souvislosti se třemi základními oblastmi. Jimiž jsou:

- **znalost procesů** – organizace si musí být vědoma svých procesů, jejich vstupů a výstupů, způsobu, kterým se vstupy na výstupy a jaké zdroje se při tom spotřebovávají,
- **verifikace činností pro změnu vstupů na výstup** – činnosti realizované v rámci procesu musí být popsány a parametrizovány a stanoveny výkonnostní charakteristiky,
- **monitorování, měření a neustálé zlepšování** – vlastníci procesů musí mít k dispozici výkonnostní ukazatele vypovídající o efektivnosti procesů, na základě kterých navrhuji a provádějí změny v procesech a tím je optimalizují.<sup>21</sup>

Procesní management je více než ostatní směry založen na využívání principů, používaných při moderních způsobech řízení podniku. Při použití se zdůrazňuje tvořivost a individuální přístup. K zabezpečení správného a celistvého uplatňování procesního řízení je nutné dodržovat deset základních principů procesního řízení.

<sup>20</sup> BASL, J., TŮMA, M. a GLASL, V., Modelování a optimalizace podnikových procesů. 2002, s. 43. ISBN 80-7082-936-2.

<sup>21</sup> GRASSEOVÁ, M a kol., Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. 2008, s. 43. ISBN 978-80-251-1987-7.

**Tab 2. Principy procesního řízení**

|               |  |
|---------------|--|
| <b>Práce</b>  | Princip integrace a komprese prací.<br>Princip delinearizace prací.<br>Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací.  |
| <b>Proces</b> | Princip uplatnění týmové práce.<br>Princip procesního zaměření motivace.<br>Princip odpovědnosti za proces.<br>Princip variantního pojetí procesu.<br>Princip 3 S – samořízení, samokontroly a samoorganizace. |
| <b>Podnik</b> | Princip pružné autonomie procesních týmů.<br>Princip znalostí a informační bezbariérovosti.  |

Zdroj: ROLÍNEK, L. Procesní management, s. 7.

Podstatou **principu integrace a komprese prací** je sjednocování a spojování dříve odlišných a samostatných úkonů do jednoho uceleného procesu tak, aby ho mohl realizovat procesní tým a cílem maximalizovat přidanou hodnotu pro zákazníka. Dělbou práce dříve rozčleněné činnosti se opět spojují. Komprese procesů je jednou z nejdůležitějších praktik procesního managementu. Tato integrace má dvě dimenze – horizontální a vertikální. Jednotlivé činnosti do jednoho procesu spojuje horizontální integrace prací. Mezi výhody této integrace patří:

- snížení nutnosti dohlížet na detailní provádění všech prací,
- redukce transakčních nákladů (správní režie),

- eliminace rozhraní operací, tím se odstraňují chyby plynoucí z nedorozumění mezi jednotlivými úrovněmi a pracovníky,
- zvyšování realizace procesů s ohledem na nutnost flexibilních změn procesů s ohledem na náklady na přebudování linky,
- jasné a jednoznačné výstupy z procesu, tím umožňuje zvýšení pohodlí pro zákazníky.

Vertikální integrace znamená:

- přenášení rozhodovacích aktů z hierarchie řídicí pyramidy do procesů,
- zapojování specialistů funkčních útvarů do jednotlivých procesů, tím se stávají součástí jejich týmů,
- mění se úloha předvídání, tvorba strategie je do jisté míry přenesena na jednotlivé týmy.

Aby se maximalizovala přidaná hodnota pro zákazníka, dochází ke kompresi prací (napřimování procesů). Tato činnost souvisí s metodami přeprojektování procesů.

Jde především o tyto praktiky:

- zbytečné činnosti vyloučit,
- chybějící činnosti doplnit,
- inovovat neefektivně prováděné činnosti,
- architekturu procesu uspořádat co možná efektivně,
- outsourcing,
- integrace dodavatelů do procesu výrobce,
- integrace zákazníka do procesu výrobce.

Druhý **princip delinearizace** nahrazuje uměle vytvořenou návaznost prací jejich přirozenou posloupností. Značně tak dochází ke zkrácení času mezi začátkem a koncem procesu.

Tento princip je opět možné naplnit týmovou prací zejména z toho důvodu, že jednotliví členové týmu jsou zastupitelní.

**Princip nejvýhodnějšího místa realizace prací** již sám naznačuje, že je nutné práce vykonávat tam, kde je to nejvýhodnější bez ohledu na organizační uspořádání. Tento princip využívá:

- přenos práce zevnitř ven, kdy se jedná o integraci zákazníka do výroby,
- přenos práce zvenku dovnitř kde jde o integraci dodavatelů do procesu výrobce,
- funkční průběh,
- průběh procesu napříč organizací.

Procesní týmy, které mají značnou pravomoc a výsledky jejich činností jsou hodnoceny podle maximalizace přidané hodnoty pro zákazníka, jsou základem principu uplatnění týmové práce. Procesní tým je skupina lidí pracujících na realizaci celého procesu. Hodnota pro zákazníka představuje klíčový pojem procesního řízení a je charakterizována jako „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení“.

**Princip procesně zaměřené motivace** vychází z předchozího principu tedy, že motivace pracovníků v týmech je vázána na výsledek procesu a tedy na výši již zmíněné přidané hodnoty pro zákazníka.

Za proces je dle **principu odpovědnosti** odpovědný vlastník procesu, jehož úkolem je proces vést a zodpovídat za plnění jeho konečných cílů (efektivnost). Vlastník procesu:

- koordinuje práci celého týmu,
- zajišťuje styk se zákazníkem,
- odpovídá za celý proces, především za vytváření přidané hodnoty procesu pro zákazníka, za což je i motivován.

**Princip variantního pojetí procesu** je založen na uspokojování individuálních potřeb a požadavků zákazníka. Variantní pojetí stejného procesu slouží k zajištění nároků jiného trhu, zákazníků a jiné situace. Z tohoto pohledu je uplatňování hromadné výroby již zastaralé. Individuální přání zákazníků signalizují konec standardizace a hromadné výroby konzistentních výstupů.



**Princip 3S** (samořízení, samokontrola, samoorganizace) se uplatňuje při práci jednotlivých členů týmů. Nutné je však dokonalé proškolení zaměstnanců a zvyšování tak jejich znalostí a kvalifikace. Každý člen týmu musí být za svou práci zodpovědný a musí zde existovat přímá motivační vazba na výsledky procesu. Jednotlivý pracovníci by měli být dostatečně samotní na to, aby mohlo docházet k samořízení.

Základem **principu pružné autonomie procesních týmů** je snižování nákladů na jednotlivé operace vhodným využitím centralizovaných a decentralizovaných přístupů k jejich řízení. Týmy jsou pružně sestavovány na základě požadavků zákazníka s tím, že určité činnosti jsou řízeny centrálně (jako např. nákupy ve velkých objemech za celý podnik). Realizace tohoto principu je umožněna aplikací informačních technologií a vytvořením jednotné databáze, do které mohou vstupovat všechny týmy.

Aplikací **principu znalostní a informační bezbariéřnosti** dochází k odstranění vžitého toku informací založeného na tom, že podřízený ví jen to co „musí vědět“, to co musí znát k tomu, aby mohl zadaný úkol splnit. Procesní přístup vychází z předpokladu, že každý v podniku má právo na všechny informace a každý má možnost se rozhodnout, které z nich bude potřebovat pro svoji práci. Proto je důležitou součástí odstranění bariér rozhraní práce, znalostí a informací.<sup>22 23</sup>

---

<sup>22</sup> ROLÍNEK, L., Procesní management. 2008, s. 7-8. ISBN 978-80- 7394-148-2.

<sup>23</sup> TRUNEČEK, J., Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. 1999, s. 49-57. ISBN 80-7079-083-0.

## 2 Představení společnosti Preciosa, a. s.

Výroba skla v severních Čechách začala již ve 14. století. Největší rozvoj dokonalosti broušení a tvarování skla se datuje od 18. století a koncem 19. století je již Jablonecko považováno za centrum bižuterního průmyslu.

Roku 1724 byla v Práchni u Kamenického Šenova založena první továrna specializující se na výrobu a vývoz křišťálových lustrů. Od tohoto roku české lustry začínají zdobit řadu královských paláců a sídel ve střední Evropě. Uvést můžeme například královský palác ve Versailles a Fontainebleau, sídla otomanského sultána Osmana III. a ruské carevny Alžběty. Činnost bižuterních podniků a rozvoj obchodu jako celku byla přerušena 2. světovou válkou.

Společnost Preciosa byla oficiálně založena 10. dubna 1948. Její název se v průběhu let postupně měnil na Jabloneckou bižuterii, Brusírny kamenů a konečně zpět na Preciosu (1966). Slovo Preciosa pochází z latinského přídavného jména ženského rodu – precious znamenající výjimečný, vzácný či vznešený.

Preciosu Group můžeme zařadit mezi málo úspěšných společností, které se již řadu let úspěšně reprezentují, jak v tuzemsku, tak na zahraničních trzích. Jejím největším světovým konkurentem je firma Swarovski z Rakouského Wattens, která se svojí více než 100letou tradicí působí ve více než 40 zemích světa. Veškeré prodeje zboží probíhající v rámci Preciosy do zahraničí zprostředkovávají zahraniční afilace v Honkongu, Dubaji, Moskvě a nově vznikající v Shanghai.

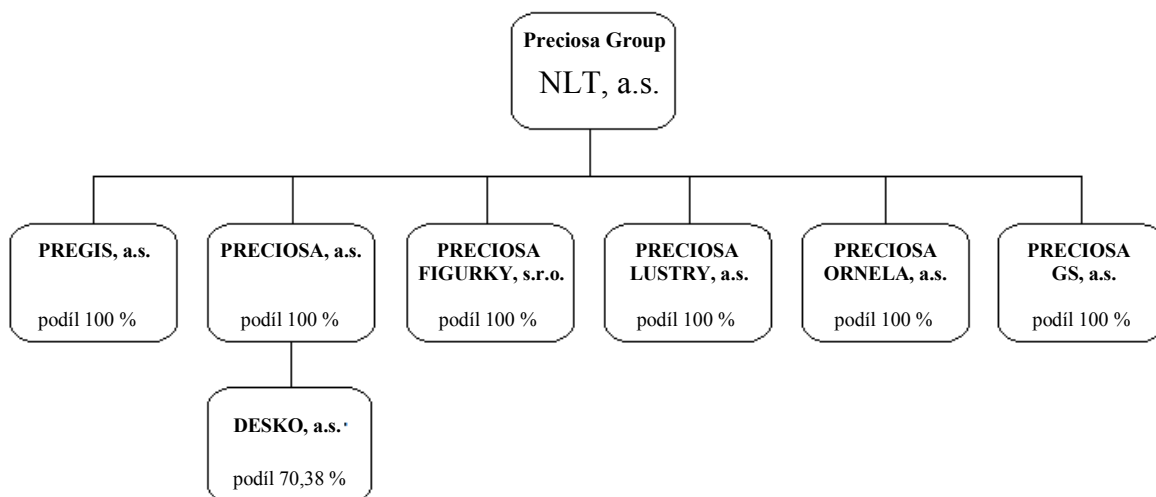
Preciosa jako významná firma v libereckém regionu nezapomíná ani na svou odpovědnost vůči společnosti a proto před více než 18 lety založila nadaci pro podporu jednotlivců a neziskových organizací v regionu. Na celostátní úrovni je známá také svou podporou vědy a výzkumu a svou péčí o odborné vzdělávání.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> dle sdělení HALAMA, L.

## 2.1 Organizační struktura Preciosy Group, a. s.

Akciová společnost Preciosa je jednou z šesti firem Preciosy Group, která je tvořena akciovou společností NLT. Zbýlými pěti jsou:



Zdroj: vlastní zpracování

**Obr. 2.: Organizační struktura Preciosy Group, a. s.**

- **Pregis, a. s.**

Výpočetní středisko Preciosy Group, spravuje jak software, tak hardware. Autor informačního systému EPR.

- **Preciosa Figurky, s. r. o.**

Tato firma se specializuje na výrobu exkluzivní bižuterie, broušených figurek a dalších doplňků a dárků především z broušeného křišťálového skla. Její návrháři jsou schopni dokonale využít všechny dostupné technologie a výsledkem jsou stále originální a nové inovované kolekce.

- **Preciosa Lustry, a. s.**

Je jedním z největších světových výrobců křišťálových lustrů i moderních svítidel, jejichž výroba se datuje již od roku 1724. Dodává na zakázku zhotovené kompletní osvětlení do všech interiérů. V její nabídce najdeme:

- historické lustry,
- bytová svítidla,
- kompletní osvětlení nejrůznějších reprezentativních prostor na zakázku do mnoha zemí světa.

- **Preciosa Ornela, a. s.**

Stala se součástí Preciosy Group až 1. listopadu 2009. Specializuje se na výrobu a export širokého sortimentu:

- skleněných perlí, nejznámějšími jsou rokaily (kulacené perličky) a čípky (sekané perle),
- tavení skla a výrobu polotovarů,
- skleněných tyčí,
- dekorativního a uměleckého skla.

- **Preciosa GS, a.s.**

Preciosa GS (Glass Stopper) se stala součástí Preciosy Group až v roce 2011. Zabývá se výrobou skleněných vinných zátek-lok.<sup>25</sup>

## 2.2 Preciosa, a.s.

Preciosa a. s. (dále jen Preciosa) jako největší český bižuterní podnik s více než 60-ti letou tradicí a přední světový producent broušeného křišťálu se soustředí především na výrobu strojně broušených šatonů, perlí a jiných bižuterních kamenů špičkové kvality v širokém sortimentu tvarů, velikostí a barev. Kromě bižuterních polotovarů dodává Preciosa do

---

<sup>25</sup> dle sdělení HALAMA, L.

mnoha zemí světa i šperkové kameny z kubické zirkonie. Charakteristickým znakem všech výrobků z Preciosy je vysoká brilance a duhový třpyt všech perfektně vyleštěných faset. Preciosa vyrábí ve svých závodech křišťálové sklo nejvyšší kvality. Neustálým zdokonalováním technologie broušení a leštění umožňuje podtrhnout mimořádné optické vlastnosti křišťálu.

*„Preciosa je v parametrech výrobků a služeb, které zákazníci vnímají jako významné, nejlepší!“*

- je základním mottem společnosti Preciosa, a. s.<sup>26</sup>

Akciová společnost Desko spadá pod samotnou Preciosu, a. s. Zabývá se výrobou a opravou hutních agregátů (pánvové pece).<sup>27</sup>

### 2.2.1 Sortiment

Mezi hlavní podnikatelské aktivity Preciosy patří zejména:

- výroba skleněných broušených a leštěných bižuterních polotovarů vysoké brilance,
- zušlechťování skla ve vysokém vakuu,
- výroba šperkového kamene z kubické zirkonie,
- výroba strojního zařízení a přípravků pro vlastní potřebu,
- výroba syntetických brusů a leštících nástrojů,
- tavení skla, výroba sklářských polotovarů.

---

<sup>26</sup> dle sdělení HALAMA, L.

<sup>27</sup> taktéž

### 2.2.2 Profil společnosti Preciosa, a.s.

Akciová společnost Preciosa zaměstnává ve svých devíti závodech kolem 3000 pracovníků. Ředitelství společnosti sídlí v Jablonci nad Nisou, ale její závody najdeme prakticky po celé republice.

- Z001 Ředitelství akciové společnosti Jablonec nad Nisou
- Z002 Brodek u Kornice u Prostějova - strojní výroba přípravků pro brusírenské technologie
- Z003 Liberec Minkovice – brusírna a povrchové úpravy, hlavní sklad
- Z004 Turnov – brusírna a povrchové úpravy, vakuové pokovování, výroba brusů a leštiček
- Z005 Jirkov Chomutov – brusírna
- Z013 Prysk Česká Kamenice – sklářská huť
- Z014 Jablonec – výzkum a vývoj
- Z015 Liberec – strojírenská výroba
- Z017 Jablonné v Podještědí – brusírna na šperkový kámen z kubické zirkonie

Jelikož sklad na závodě 5 v Jirkově je pouze malý na nejnutnější, možno říci spíše spotřební materiál, je zde pouze zaměstnanec, který přejímá zboží objednané nákupčími z ŘAS. Jelikož ale nespadá pod úsek logistiky, v organizační struktuře logistického oddělení Preciosy ho nenajdeme (viz Příloha B). V ostatních závodech jsou vedle skladníků i nákupčí (referenti nákupu), kteří vedle přebírání centrálně objednaného zboží sami zajišťují specifické věci pro jednotlivé závody.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> dle sdělení HALAMA, L.

### 3 Nákup v Preciosa, a. s. do roku 2002

Před rokem 1989 byl veškerý nákup jak materiálů tak všech ostatních komodit zajišťován centrálně z ředitelství v Jablonci nad Nisou. Se změnami v české ekonomice došlo i ke změnám v řízení zásob v mnoha podnicích na našem území. Preciosa nebyla výjimkou, a proto po roce 1989 byla část zásobování a s ním spojených pravomocí přesunuta na jednotlivé závody, což zajistilo příznivější ekonomické ukazatele.<sup>29</sup>

Do roku 2003 Preciosa Group uplatňovala kombinovaný styl centralizovaného a decentralizovaného způsobu nákupu materiálu. V této době Preciosa Group ještě neměla k dispozici centrální informační systém. Veškeré požadavky byly rozesílány na tiskopisech prostřednictvím mezifiremní pošty. V této době také neexistovala centrální odpovědnost za hodnotu skladů, každý závod měl od ekonomů svůj limit, který musel striktně dodržovat. Sledování nepotřebných zásob taktéž nebylo centrální, tudíž se těžce hledalo jejich alternativní využití. Jednotlivé skupiny materiálů byly rozděleny do pravomocí ředitelství akciové společnosti a jednotlivých závodů.<sup>30</sup>

Pro úspěšnost fungování tohoto systému byla nutností kvalitní komunikace mezi nákupčími jednotlivých závodů a centrálním zásobováním. Zásobovači jednotlivých závodů museli pravidelně hlásit stavy zásob na skladech a s dostatečným časovým předstihem tak, aby hlavní nákupčí mohl na jejich požadavky včas reagovat a chybějící materiál objednat dříve než došlo k čerpání pojistné zásoby.<sup>31</sup>

Nákup surovin má vliv na zlepšení kvality výroby, minimalizaci celkových nákladů na nákup od externích dodavatelů a snížení zásob, čímž ovlivňuje celkovou ziskovost podniku.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> HÖNIGOVA, M., *Řízení výrobních zásob*. Liberec, 1997. s. 35, Diplomová práce. Technická universita v Liberci, Hospodářská fakulta

<sup>30</sup> dle sdělení HALAMA, L.

<sup>31</sup> HÖNIGOVA, M., *Řízení výrobních zásob*. Liberec, 1997. s. 36, Diplomová práce. Technická universita v Liberci, Hospodářská fakulta

<sup>32</sup> CHRISTOPHER, M., *Logistics The strategic issues*. 1995, s. 46. ISBN 0-412-59770-5.

### **Ředitelství Preciosy:**

- zajišťovalo nákup materiálu dle požadavků jednotlivých závodů a centrální skladování vybraných položek s distribuční pravomocí pro příslušné uživatele v Preciose,
- mělo pravomoc provádět kontroly řízení materiálových zásob na závodech s využitím centrálně zpracované počítačové podpory,
- metodicky řídilo útvary materiálových zásob závodů s rozhodovací pravomocí v mezizávodových převodech zásob při respektování nezbytných potřeb všech uživatelů daného materiálu ve společnosti a ekonomické efektivnosti,
- čtvrtletně organizovalo porady vedoucích útvarů materiálových zásob za účelem vyhodnocování efektivnosti v řízení zásob a specifikovalo opatření k eliminaci zjištěných odchylek, výměnu informací o dodavatelích apod.,
- jednotlivé závody zajišťovaly přímo materiály v působnosti útvarů materiálových zásob a zprostředkovaně prostřednictvím ŘAS centrálně nakupované materiály.<sup>33</sup>

### **Tvorba požadavků na nákup**

Správnou specifikaci názvu požadovaného materiálu (v případě potřeby s předchozí konzultací s referentem materiálně-technického zabezpečení (dále jen MTZ)) zajišťovaly jednotlivé uživatelské útvary. Tyto útvary zodpovídaly i za správnou specifikaci množství na objednávané období a požadovaný termín dodávky. Byly povinny využívat systému technologických hospodářských norem spotřeb u rozhodujících technologických materiálů.

Uživatelské útvary zodpovídaly také za:

- včasnost požadavku,
- okamžitou, následně písemně potvrzenou, informaci útvaru MTZ v případě změny požadavku,
- spolu s útvarem MTZ odpovídaly za minimalizaci nadbytečných a neupotřebených zásob.

---

<sup>33</sup> KARL, L., Materiálně – technické zásobování v Preciosa a. s., vnitřní materiál Preciosa a. s. 1994, s. 3-4.



Útvary MTZ zodpovídaly za:

- zajištění požadavků uživatelských útvarů s ohledem na stávající disponibilní zásoby daného materiálu v celé společnosti,
- ekonomickou efektivnost externích nákupů z hlediska:
  - cen s respektováním zásad uzavírání kupních smluv,
  - pořizovacích nákladů,
  - obrátkovosti zásob,
  - rizik vzniku přebytečných zásob.
- náklady a ztráty vzniklé nedodržením těchto zásad.

Uživatelské útvary spolupracovaly s útvarem MTZ při specifikaci optimalizačních rozvah dodávek materiálu a poskytovaly mu informace o očekávaném charakteru spotřeby.<sup>34</sup>

Centrální nákup se zabýval nákupem technologických materiálů z tuzemska, obalových materiálů pro expediční sklady jednotlivých závodů a pro centrální sklad hotových výrobků. Dále se centrálním nákupem zajišťovaly firemní tiskopisy a veškerý nákup materiálu z dovozu. U toho se jednalo především o technologické materiály, některé náhradní díly, případně i služby. Závod 15 Liberec jako strojní závod, zajišťoval centrálně odlitky a modely pro stroje a případně dle dohody s jiným závodem i hutní materiál (železo). V této době také existoval centrální sklad technologických materiálů pro brusírenskou výrobu, kde si jednotlivé závody odebíraly materiály na svoje sklady dle aktuální potřeby. Již v té době se více méně uplatňoval způsob nákupu těchto surovin dle skladových a pojistných hladin.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> KARL, L., Materiálně – technické zásobování v Preciosa a. s., vnitřní materiál Preciosa a. s. 1994, s.5

<sup>35</sup> dle sdělení HALAMA, L.

## 4 Proces nákupu od roku 2003

Preciosa Group byla přetransformována na procesní řízení k 1. lednu 2003. Pod úsek logistiky byl v rámci závodů Preciosy začleněn veškerý nákup, sklady a doprava. Samozřejmě došlo i k redukci zaměstnanců v oblasti nákupu.<sup>36</sup>

Řízení skladů je často chápáno pouze jako provozní, den co den se opakující zaměstnání. Nicméně by mělo být zahrnuto do dlouhodobějších strategických aspektů podnikání. Skladování hraje klíčovou roli v managementu dodavatelského řetězce a tuto roli může hrát pouze v případě, že je zahrnuto do strategických aspektů podnikání.<sup>37</sup>

V první řadě je třeba vymezit oddělení nákupu a zásobování. V současné době se stále v mnoha podnicích tyto dvě oddělení slučují, tento názor je ovšem zcela špatný.

Oddělení nákupu má za úkol zajistit:

- výběr dodavatele,
- prověřit dodavatele,
- vypracovat dodavatelsko-odběratelské smlouvy,
- hledat neustále výhodnějšího dodavatele,
- sledovat vývoj o novinkách v oblasti nákupu.

Kdežto oddělení zásobování má povinnosti zajistit:

- dodávku potřebných komponent pro výrobu s ohledem na minimalizaci nákladů,
- tj. operativní řízení materiálového toku na vstupu do podniku.

Řízení oblasti materiálů je pro celkový logistický proces životně důležité. Ačkoli se řízení materiálů přímo nedotýká koncových zákazníků, rozhodnutí přijatá v této fázi logistického procesu přímo ovlivňují hladinu prodeje a zisku, úroveň poskytovaného zákaznického

---

<sup>36</sup> dle sdělení HALAMA, L.

<sup>37</sup> EMMETT, S., Řízení zásob. 2008, s. 14. ISBN 978-80-251-1828-3.

servisu a tím spojenou konkurenceschopnost daného podniku vůči ostatním firmám. Řízení oblasti materiálů je integrální součástí procesu logistického řízení, které se zabývá efektivním tokem surovin, zásob ve výrobě a hotových výrobků z místa vzniku do místa spotřeby. Nákup a zásobování tvoří první kroky v procesu logistického řízení oblasti materiálů (viz obr. 3). Zbýlými pilíři v oblasti řízení materiálů – výrobou, distribucí a prodejem se nebudeme dále zabývat.<sup>38 39</sup>

Typ nákupní situace do značné míry ovlivňuje strukturu nákupního procesu, ale i chování a motivaci jak kupujících tak i prodejců. Můžeme uvést tři základní skupiny nákupních situací, které jsou charakterizovány řadou specifik:

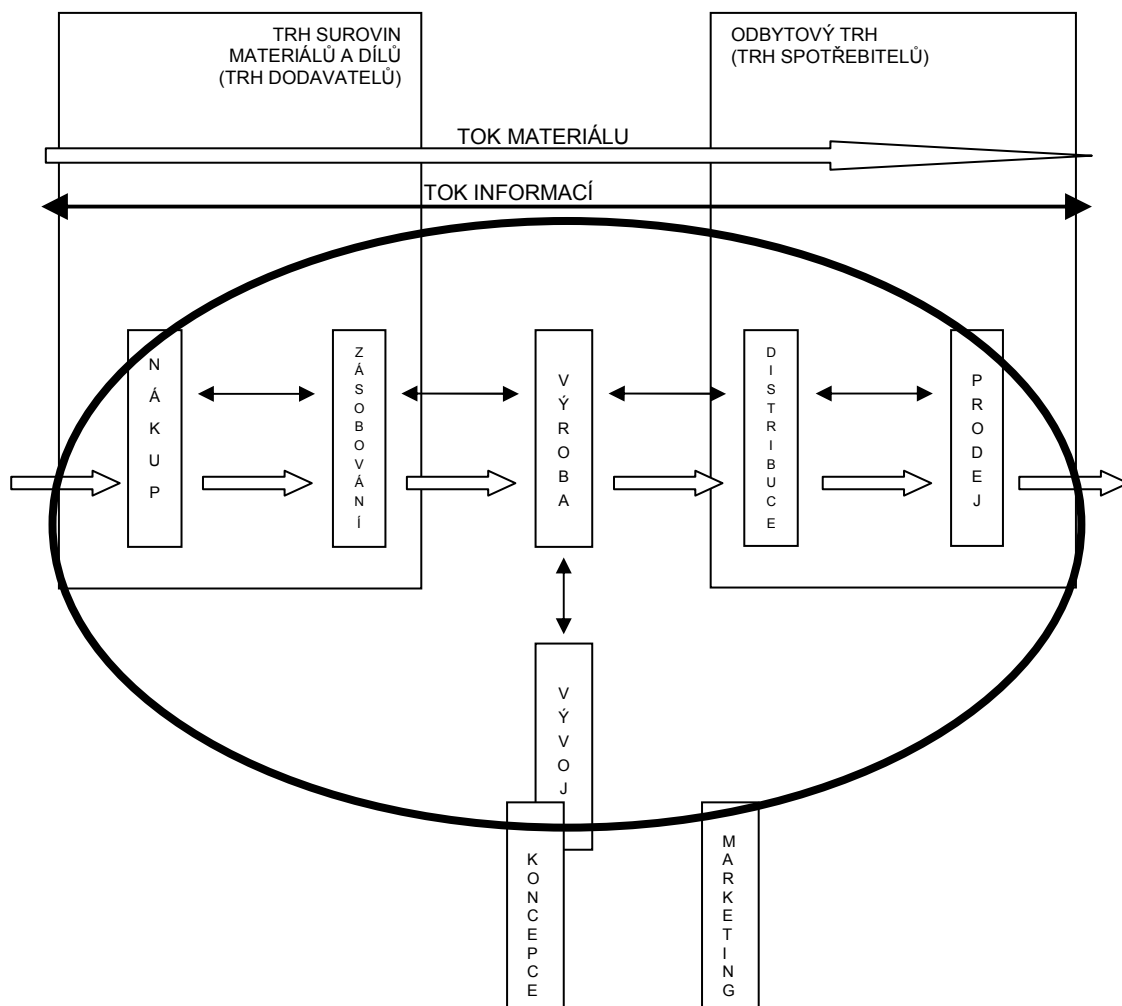
- **opakovaný (běžný) nákup** – jedná se o relativně stabilní poptávku zákazníka, s pravidelnými dodávkami. Kupující mění pouze své požadavky na množství a dodací termíny, druh nakupovaného materiálu či služby zůstává stejný. Typické pro dlouhodobé obchodní vztahy podložené smlouvou. Tato nákupní situace optimalizuje materiálový tok. Zákazník usiluje o minimalizaci nákladů na nákup a snižování stavu zásob, na druhé straně dodavatelé nabízejí výhodnější a další služby zákazníkům, aby se udrželi mezi jeho stálými dodavateli,
- **modifikovaný nákup** – vzniká trvalou snahou dodavatelů reagovat na měnící se požadavky zákazníků. Dochází k modifikaci nároků na dodávky u původního dodavatele (dílčí změny v konstrukci dodávaných dílů, změny kvality dodávaných surovin apod.),
- **nový (prvotní) nákup** – změny ve výrobním programu, v poskytování služeb či v oblasti obchodování vedou k rozhodování o zcela nových nákupech. V podstatě se rozhoduje o novém obchodním partnerovi. Tento rozhodovací proces je velmi složitý a podílí se na něm velké množství pracovníků podniku. Značný důraz je kladen na potřebné informace a minimalizaci rizik spojených s výběrem nového dodavatele.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> SIXTA, J. a V. MAČÁT. Logistika: Teorie a praxe. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 54-56. ISBN 80-251-0573-3,

<sup>39</sup> SIXTA, J. a M. ŽIŽKA, Logistika: Metody používané pro řešení logistických projektů. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, s. 22-23. ISBN 978-80-251-2563-2,

<sup>40</sup> GROSS, I. a GROSSOVÁ, S., Tajemství moderního nákupu. 2006, s. 22-23. ISBN 80-7080-598-6.



Zdroj: SIXTA, J., Logistika: Teorie a praxe, s. 55.

**Obr. 3: Oblast vlivu logistiky**

## 4.1 Výběr dodavatele

Výběr dodavatele je mimořádně důležitým případem rozhodování, které se značně dotýká nákupu každého podniku. Je tedy jedním z hlavních faktorů, jež jsou předpokladem

dobrého nákupu.<sup>41</sup> V oddělení nákupu i v oblasti řízení materiálů je prvním krokem. Výběr dodavatele je výsledkem složitého rozhodovacího procesu, při němž je posuzována řada kritérií.

V praxi jen zřídka najdeme dodavatele, který by byl nejlepší podle všech výběrových kritérií. Je tedy nezbytné vybrat toho dodavatele, který pro zákazníka poskytuje nejvýhodnější směs nabízených parametrů. Při sběru informací je třeba dbát na co nejširší výběrovou základnu. Při příliš úzké výběrové základně hrozí, že dodavatel neprojde jedním z výběrových kritérií, přestože ve zbylých je nejlepší. Jednou z nejvýznamnějších možností rozšíření výběrové základny je využívání internetových tržišť.<sup>42</sup>

Definování kritérií pro výběr vhodného dodavatele je velmi důležité. Obvykle jsou posuzovány cena, kvalita, dodací lhůty a spolehlivost dodávek. Při rozhodování o budoucím obchodním partnerovi není možné se rozhodnout pouze na základě jednoho z kritérií (často bývá nejvýznamnějším ukazatelem označována koncová cena dodávek). Každému z kritérií by měla být přidělena určitá váha, jako vyjádření jeho důležitosti, s ohledem ke zbylým kritériím. Konečná pozice jednotlivých dodavatelů je pak založena na celkovém počtu bodů a na jejich váze. V posledních letech získává na důležitosti i certifikát kvality dodavatelů ISO 9000.<sup>43</sup>

Je důležité získat přesná data týkající se výrobní kapacity dodavatele, dodacích lhůt, jeho pověsti (historické výkonnosti), logistického systému a managementu jakosti. Důležité je také správné porozumění vztahu mezi produktivitou, náklady a cenou. Získání všech důležitých informací o obchodním partnerovi je nutné k přijetí správného aktivního přístupu k nákupu. Od 40 % do 60 % z ceny produkce tvoří náklady na pořízení materiálu pro její výrobu od externích dodavatelů. Je zřejmé, že nákup představuje klíčovou příležitost k získání konkurenční výhody.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> TOMEK, J. a J. HOFMAN, Moderní řízení nákupu podniku. 1999, s. 25, 174. ISBN 80-85943-73-3.

<sup>42</sup> GROSS, I. a S. GROSSOVÁ, Tajemství moderního nákupu. 2006, s. 48. ISBN 80-7080-598-6.

<sup>43</sup> PERNICA, P. a J. H. MOSOLF, Partnership in logistics. 2000, s. 346. ISBN 80-86031-24-1.

<sup>44</sup> CHRISTOPHER, M., Logistics The strategic issues. 1995, s. 46, 47. ISBN 0-412-59770-5.

#### 4.1.1 Internetové aukce

Každé dva až pět let jsou nákupčími Preciosy hledáni pro jednotlivé skupiny materiálů noví dodavatelé, kteří jsou schopni společnosti nabídnout lepší cenu, kvalitu či dodací podmínky. Výběrové řízení je realizováno nejčastěji formou internetové aukce. Ty zaznamenaly v oblasti nákupu největší boom v 90. letech dvacátého století a to s rozvojem výpočetní techniky.

Internetovou aukci lze uspořádat na většinu komodit včetně technicky a technologicky složitějších materiálů. Preciosa své aukce zveřejňuje na elektronickém tržišti AllyTrade, které je poskytováno společností Economy.cz. Služby této společnosti Preciosa využívá od roku 2008. V předchozích letech spolupracovala s Centrade.cz.

Dodavatelé účastníci se aukce, mají registraci i podhazování v aukci zadarmo. Internetové aukce mohou být buď veřejné, nebo neveřejné. K veřejným aukcím má přístup kdokoli (není moc používána, protože se vyskytují dodavatelé s pochybnou kvalitou zboží převážně z Číny). Při neveřejných aukcích Preciosa ještě před jejich otevřením osloví vybrané dodavatele, jestli se budou chtít aukce zúčastnit. Pokud ano, přidělí jim informace potřebné pro registraci do systému.<sup>45</sup>

Délka aukce je závislá na počtu položek a účastníků. Nejlepší ceny většinou dodavatelé nabízejí na začátku aukce a poté na jejím konci. Na začátku bývá jedním prodejcem nasazena nižší cena než vyvolávací, tu se ale ostatní prodejci snaží těsně před vypršením časového limitu přebít svojí nabídkou. Pokud ale jeden z prodejců nasadí na začátku aukce nereálnou cenu, může tímto krokem aukci úplně zablokovat.<sup>46</sup>

Z výběrového řízení je někdy vybráno i více dodavatelů. Může to být 1 ale až 3 dodavatelé, se kterými je nadále spolupracováno.<sup>47</sup> Větší množství dodavatelů je důležité i pro rozložení rizik. Každá společnost by měla mít tolik dodavatelů, aby byla schopna minimalizovat rizika spojená s případnými problémy dodávek materiálů. Pokud u jednoho

---

<sup>45</sup> dle sdělení MACOUNOVÁ, J.

<sup>46</sup> ŠLAPOTA, B., GRABARCZYK, K. a J. LETÁK, Nákup?. 2005, s. 230.

<sup>47</sup> dle sdělení MACOUNOVÁ, J.

z dodavatelů dojde k problémům s dodávkou, firma má k dispozici řadu dalších, kteří jsou schopni bez problémů dodat to, co výroba potřebuje, aniž by museli podléhat složitému schvalovacímu procesu. Ovšem příliš mnoho dodavatelů se z úsporných důvodů také nedoporučuje. S větším počtem dodavatelských firem dochází k:

- nárůstu agendy potřebné k zajištění a koordinaci objednávek,
- růstu časové náročnosti vyhodnocování nabídek,
- vzniku požadavků na početnější tým nákupců,
- růstu počtu účastníků výběrových řízení.<sup>48</sup>

Výsledky aukce jsou po jejím ukončení zveřejněny přímo na internetových stránkách. Ty mají však pouze informativní charakter. Konečné rozhodnutí je zasíláno účastníkům aukce nejčastěji formou e-mailu. Ten obsahuje rozhodnutí o budoucí spolupráci a jeho odůvodnění. O výherci případně výhercích aukce není rozhodováno pouze podle nejnižší nabídnuté ceny, ale i s ohledem na dodací podmínky a služby, které firmy nabízejí. Ať už to jsou dodací termíny, kvalita materiálů, výše zálohy a platební podmínky nebo třeba záruční servis. Důležité je také zda má dodavatelská firma dostatečnou kapacitu a technologie pro výrobu požadovaných komponentů. Zvažuje se i stabilita dodavatele, jeho know-how, strategie nebo třeba potenciál. V každé aukci musí být předem uvedeno, že závody Preciosy jsou po celé ČR, aby aukce nebyla napadnutelná. Cena, která se u spotřebního zboží v aukci podhodnocuje, musí být uvedena včetně dopravného.<sup>49</sup>

Elektronická aukce je snadno vyhodnotitelná a to v poměrně krátkém čase. Pokud je dobře nastavený systém, zadavatel může porovnávat nabídky a chování dodavatelů již v průběhu aukce. Hlavní výhody elektronické aukce:

- žádná geografická omezení,
- zkrácení procesu výběru dodavatele,
- možnost poptávat jakoukoli komoditu nebo službu,
- stejné podmínky pro všechny subjekty účastnící se aukce,
- transparentnost (vyhraje dodavatel s nejlepší nabídkou).

---

<sup>48</sup> ŠLAPOTA, B., GRABARCZYK, K. a J. LETÁK, Nákup?. 2005, s. 52.

<sup>49</sup> dle sdělení MACOUNOVÁ, J. a L. HALAMA.

Mezi nevýhody elektronických aukcí patří zejména:

- výběr dodavatele může být omezen čistě na cenu a jiné finančně kvalifikovatelné ukazatele,
- riziko, že dodavatel omylem přehlédne nějaký parametr aukce a nabídne něco jiného,
- může dojít i k úmyslnému podhodnocení ceny, která je později nereálná,
- nelze získat další informace, které můžeme objevit až při přímém jednání.<sup>50</sup>

Po ukončení výběrového řízení se podepíše ke spokojenosti obou stran smlouva, ve které je specifikována cena vzešlá z výběrového řízení, dodací podmínky, místo dodání, splatnost faktur, smluvní záruky a další ujednání. Smlouva bývá uzavíraná na období 2-3 let.

I během trvání smlouvy je nákupčím pravidelně zjišťována cena materiálu u konkurenčních dodavatelů. V případě, že dostane lepší nabídku, požádá současného dodavatele o zvážení jeho cenové nabídky. Pokud stávající dodavatel není schopný nabídnout lepší cenu, postupuje se dle uzavřené smlouvy. V každé uzavírané smlouvě garantuje dodavatel svoji cenu na určitou dobu. Pokud tato doba již uplynula, může kupující od smlouvy odstoupit bez udání důvodu na základě dohody.

U klíčových dodavatelů se ale praktikuje především forma dlouhodobé spolupráce. Ta přináší výhody díky dobré znalosti dodavatele. Především tím, že jsou známy jeho výrobní procesy, systémy, organizace, cenové možnosti a především způsob vyjednávání jeho obchodních zástupců.<sup>51</sup>

#### **4.1.2 Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů**

Stále užší spolupráce partnerů v dodavatelko-odběratelských řetězcích klade značný důraz na výběr dodavatelů. Doba, kdy o výběru dodavatele rozhodovala především cena,

---

<sup>50</sup> ŠLAPOTA, B., GRABARCZYK, K. a J. LETÁK, Nákup?. 2005, s. 230-237

<sup>51</sup> dle sdělení MACOUNOVÁ, J.



a požadavky na kvalitu byly minimální, je nenávratně pryč. Než se podepíše s novým dodavatelem smlouva o budoucí spolupráci, je třeba nového obchodního partnera prověřit a posoudit jeho úroveň.<sup>52</sup>

Při rozhodování je možné zvažovat celou řadu kritérií, která mají určitou váhu z hlediska konkrétních podmínek podniku. Výběr těchto kritérií je třeba pečlivě uvážit a dát přednost těm, která ovlivňují ekonomické a obchodní výsledky podniku (tj. zásoby, náklady, jakost a tím i prodejnost finálního produktu). Důležitá je i průkaznost těchto hodnocení. Existuje celá řada variant uspořádání kritérií, které se liší nejen počtem vybraných kritérií, ale i jejich pojetím a označením. V této práci uvedeme sedm základních.<sup>53</sup>

**1. Finanční situace dodavatele** – jeden z hlavních předpokladů je ekonomicky zdravý dodavatel, u něhož lze počítat s dlouhodobější spoluprací. Údaje o finanční situaci dodavatele lze čerpat především z těchto zdrojů:

- z výročních zpráv,
- podle vývoje podílu dodavatele na trhu,
- ze struktury jeho zákazníků, jejich velikosti, počtu atd.

**2. Perspektivnost vývoje dodavatele** – důležité je, aby byl nový dodavatel schopen operativně akceptovat změny požadavků při zlepšování užitných vlastností výrobků, či při vývoji výrobků nových. Důraz je kladen na:

- výzkumnou a vývojovou základnu dodavatele,
- jeho spolupráci s vysokými školami a ostatními výzkumnými institucemi,
- systém podpory tvůrčí činnosti ve firmě dodavatele aj.

**3. Poskytované logistické služby** – v řadě odvětví požadavky na logistické služby patří k rozhodujícím kritériím výběru dodavatele. Důležité je např.:

- lokalizace dodavatele,
- dodací lhůty, termíny vyřízení objednávek,
- komplexnost dodávek,

---

<sup>52</sup> GROSS, I. a S. GROSSOVÁ, Tajemství moderního nákupu. 2006, s. 51. ISBN 80-7080-598-6.

<sup>53</sup> TOMEK, J. a J. HOFMAN, Moderní řízení nákupu podniku. 1999, s. 178. ISBN 80-85943-73-3.

- schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky,
- způsob balení dodávaných výrobků,
- další služby.

**4. Výrobní možnosti** – jde především o to, zda lze považovat dodavatele za spolehlivého výrobce. Mohou pomoci informace o:

- jeho výrobní kapacitě a stupni jeho využití,
- počtu výrobních jednotek,
- úrovni řízení výroby,
- stavu výrobního zařízení a systému jeho údržby.

**5. Interní informační systém** – je důležité znát jaký používá dodavatel interní informační systém a jak je napojen na externí komunikační systémy. S rozvojem komunikačních technologií nabývá tato oblast na důležitosti.

**6. Celkové pořizovací náklady a platební podmínky** – nabízená cena patří k nejvýznamnějším kritériím. Mezi kritéria rozhodování patří:

- cena, pořizovací náklady,
- očekávaný vývoj ceny,
- vývoj nákladů surovinové základny dodavatele,
- podíl přímých a režijních nákladů,
- lhůty splatnosti faktur,
- cenové rabaty.

**7. Požadovaná kvalita** – je absolutním kritériem, které by měl každý dodavatel splňovat. Dodavatelé nabízející nižší kvalitu než je požadovaná by neměli být bráni v úvahu. Od nových obchodních partnerů je třeba získat informace:

- dosavadním vývoji a perspektivách v kvalitě výrobků dodavatele,
- o systému řízení kvality,
- zda je nositelem norem ISO aj.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> GROSS, I. a S. GROSSOVÁ, Tajemství moderního nákupu. 2006, s. 51-53. ISBN 80-7080-598-6.

Vybraného dodavatele je důležité i nadále během celé spolupráce systematicky hodnotit podle těchto kritérií, které byly brány v úvahu při jeho výběru. Neustálé sledování a hodnocení dodavatelů je jednou z nejdůležitějších činností nákupce či manažera nákupu a je důležité pro rozhodování odběratele o pokračování spolupráce či o úplném zrušení obchodních vztahů. Informace o dodavateli nákupčí získává jak ze své vlastní operativní informační báze (evidence dodávek, reklamací, urgencí, řešených sporů atd.), tak i od svých vnitropodnikových kolegů (spotřebitelů). Vlastní hodnocení dodavatelů je ovlivněno momentálními prioritami každého podniku, tak i jeho dlouhodobými plány.<sup>55</sup>

## 4.2 Kupní smlouva

Po ukončení úspěšného výběrového řízení se s novým obchodním partnerem sepiše kupní smlouva. Právní formu obchodních smluv upravuje Obchodní zákoník. Pro snadnou identifikaci obchodních smluv uvnitř Preciosa je třeba respektovat systém jejich číslování a zajistit jejich průběžnou evidenci.<sup>56</sup>

Kupní smlouva sumarizuje veškeré dohodnuté náležitosti dodávky. Po oboustranném podpisu smluvních stran nabývá právní závaznosti.<sup>57</sup>

### Obsah kupní smlouvy

**1. Úvodní ustanovení** – obsahují veškeré zásadní údaje, jež by měly ve smlouvě být uvedeny. Pokud jde o kontrakt s novým obchodním partnerem, je třeba vyžádat si kopii výpisu z obchodního rejstříku. Důležité je, že ve smlouvě musí vystupovat Preciosa, a. s., Opletalova 17, 466 67 Jablonec nad Nisou, nikoli tedy jednotlivé závody. Tyto závody nemají právní subjektivitu, a proto nemohou být ani smluvním partnerem. Pokud jde o konkretizaci jednotlivých závodů, je toto možné provést buď v ustanoveních o místě

---

<sup>55</sup> TOMEK, J. a J. HOFMAN, Moderní řízení nákupu podniku. 1999, s. 187, 237. ISBN 80-85943-73-3.

<sup>56</sup> KARL, L., Materiálně – technické zásobování v Preciosa a. s., vnitřní materiál Preciosa a. s. 1994, s. 2

<sup>57</sup> LUKOSZOVÁ, X., Nákup a jeho řízení. 2004, s. 135. ISBN 80-251-0174-6.

dodání či u zástupce Preciosy v úvodních ustanoveních, kterým může být i ředitel závodu (pokud to umožňuje tzv. „kompetenční norma“) a u jeho osoby je potom možné uvést sídlo a označení závodu.

**2. Předmět smlouvy** – je třeba dbát o co nejpodrobnější specifikaci předmětu smlouvy a to jak samotného předmětu dodávky, tak rozsahu plnění (tedy zda například zahrnuje dopravu, případně u zařízení i zaškolení obsluhy apod.). Specifikace nemusí být přímo ve smlouvě, je možné ji podrobně rozpracovat i v jiném materiálu, který však musí být nedílnou přílohou smlouvy a musí na ni odkazovat.

**3. Kupní cena** – Postup s úhradou uvedený ve znění smlouvy je pro Preciosu zásadní, a pokud to nebude výjimečně nutné také neměnný. Kromě uvedeného způsobu se nabízí celá řada jiných variant, která však již pro kupujícího není tak výhodná. Kromě samotné formy platby, která nemusí být prováděna bezhotovostním převodem na účtech, ale například platbou poštovní poukázkou či v hotovosti proti účetnímu dokladu, je možný také jiný časový systém úhrady. Zásadně by se neměla provádět úhrada celé kupní ceny před dodáním zboží. Je možné se dohodnout na určitém zálohovém plnění, jsou-li proto na straně prodávajícího objektivní příčiny, zejména nutnost vynaložit před samotným dodáním náklady na splnění dodávky. Ze zákona je nutné, aby smlouva ujednání o ceně obsahovala, pokud se strany výslovně v jejím textu nedohodnou, že bude určena později, resp. že bude určena na základě určitých sjednaných pravidel. Zásadně je však nejvhodnější používat postup dle textu smlouvy, tedy již v jejích ustanoveních uvádět konkrétní částku. Důležité rovněž je do smlouvy uvádět zda jde o částku včetně DPH či nikoli. Dále je také nutno uvést co vše kupní cena zahrnuje. Bude se vycházet z rozsahu předmětu plnění, zejména je třeba specifikovat kdo a na čí náklady zajistí dopravu předmětu plnění.

**4. Místo a čas plnění** – tato ustanovení svým obsahem navazují na ustanovení o zjištění dopravy zboží. Místem podle toho jsou buď prostory prodávajícího (např. jeho sklad) nebo konkrétní místo kupujícího. Zásadně je výhodné, aby dopravu zajišťoval prodávající na své náklady, přičemž tyto by byly zahrnuty již v kupní ceně a místem dodání by bylo konkrétně specifikované místo v sídle kupujícího. Termín dodání je třeba přesně určit buď

datem, nebo lhůtou od podepsání smlouvy. Jeho nedodržení je poté důvodem pro sankční postih prodávajícího.

**5. Přechod vlastnictví a nebezpečí škody na předmětu plnění** – v textu smlouvy by měla být použita přímo ustanovení obchodního zákoníku, a pokud by smlouva tuto problematiku neřešila, bude právě tato varianta platná. Přesto je vhodné ji přímo ve smlouvě zmínit. Zákon nabízí i další varianty: přechod vlastnictví až po zaplacení celé kupní ceny, či naopak přechod dřívější avšak pouze za předpokladu, že jde o věc individuálně určenou a nezaměnitelnou. Nebude však vhodné tyto varianty do smlouvy zapracovávat. Naopak je třeba trvat na znění dle textu smlouvy.

**6. Odpovědnost za vady a záruka** – smlouva může obsahovat pouze obecný odkaz na obchodní zákoník. Důležité je, že přímo ze zákona je v prodlení ten, kdo neplní řádně a včas. V praxi to znamená, že plnění s vadami není řádným plněním a prodávající tak zůstává i nadále v prodlení a je možné jej sankcionovat. Důležité rovněž je, že zákon umožňuje v případě zjištění vad postižené straně zvolit si variantu jejich odstranění (§ 436 obchodního zákoníku) a to:

- poskytnutím slevy,
- odstraněním vad prodávajícím,
- dodáním náhradního stejného zboží,
- odstoupením od smlouvy.

Jakmile si postižená strana zvolí některou z variant, nemůže ji již bez svolení druhé strany měnit. Důležité rovněž je, že vadu je třeba zjistit bezodkladně. Vady, které nejsou skryté, by měly být zjištěny při převzetí zboží. Později mohou již nastat problémy s jejich uplatněním. Ze zákona je totiž kupující povinen při převzetí provést prohlídku zboží. Skryté vady je potom třeba ohlásit okamžitě po jejich zjištění a to pokud možno písemně pro případ sporu.

Ve věci záruky je třeba bližší specifikace ve smlouvě, neboť zákon je v této problematice stručný. Je možné rovněž záruční podmínky přidat ke smlouvě jako samostatnou přílohu, která bude nedílnou součástí smlouvy. Ustanovení o závazku prodávajícího zajistit

provádění oprav po uplynutí záruky bude možné pouze s ohledem na možnosti prodávajícího. Zásadně však lze doporučit jeho znění ve smlouvě udržet.

**7. Smluvní sankce** – nezbytné ustanovení pro případ nedodržení smluvních ujednávání. Je rovněž možné v textu smlouvy specifikovat co bude pro smluvní strany zásadním porušením smlouvy a bude tak zakládat důvod pro odstoupení od smlouvy. Uvedené sankce je možné rozšířit na jednotlivé specifické podmínky u individuálních obchodních případů.

**8. závěrečná ustanovení** – jde o ustanovení obecné povahy, které by měly mít předem stanovenou podobu.<sup>58</sup>

## 4.3 Informační systém

Moderní společnost se stává stále více závislá na informačních technologiích. Informační systémy jsou v mnoha oborech páteří celého podnikání. Dobrý a spolehlivý informační systém (dále jen IS) patří k základním požadavkům úspěšného řízení podniku.<sup>59</sup>

Dobrý a spolehlivý informační systém není potřebou pouze pro velké nadnárodní společnosti, ale je velmi důležitý i pro střední a malé podniky, které je zavádějí a přizpůsobují podle svých individuálních potřeb.<sup>60</sup> Hlavní funkcí informačního systému je evidovat a třídit informace, shromážděné a vložené do systému pověřenými pracovníky, a poskytovat výstupy všem firemním oddělením.

U informačního systému je také možnost nastavení přístupových práv podle pozice daného člověka ve firmě. Výhodou informačních systémů je také snadná obsluha a údržba, nízká

---

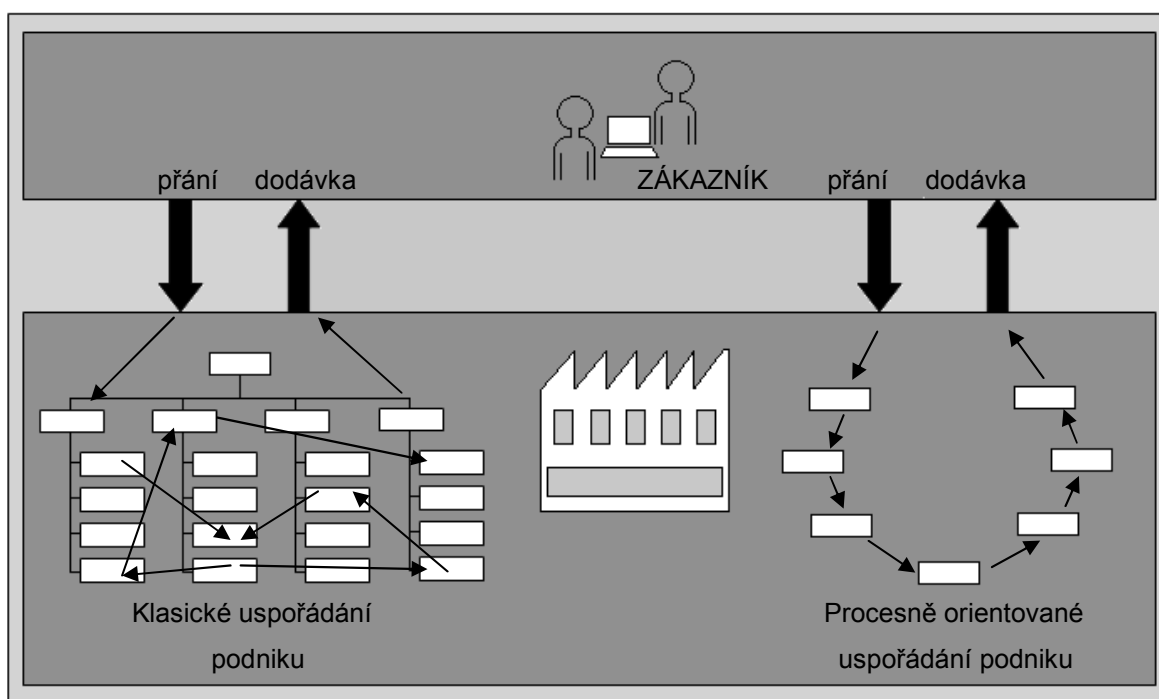
<sup>58</sup> KARL, L., Materiálně – technické zásobování v Preciosa a. s., vnitřní materiál Preciosa a. s. 1994, příloha č. 6

<sup>59</sup> VRANA, I. a K. RYCHTA, Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů. 2005, s. 11. ISBN 80-247-1103-6.

<sup>60</sup> PERNICA, P. a J. H. MOSOLF, Partnership in logistics. 2000, s. 194. ISBN 80-86031-24-1.

náročnost na školení uživatelů a dostatečná flexibilita s možností dodatečného rozšiřování a aktualizace.<sup>61</sup>

Vazba mezi podnikovými IS a podnikovými procesy je velmi úzká. Výsledkem nasazení podnikových informačních systémů je nejen zlepšení dostupnosti dat, ale především zlepšení samotných podnikových procesů. Způsob řízení nákupu v organizaci má podstatný vliv na výběr příslušných softwarových aplikací i představu o modelu informačního řízení v podniku. Při srovnání s relativně komplikovaným zpracováním obchodní zakázky v rámci klasicky uspořádaného podniku, které je založeno na průchodu činností jednotlivými specializovanými útvary a odděleními, je procesní uspořádání podniku jednodušší a efektivnější. Procentí řízení organizace s podporou vhodného IS vede k rychlejšímu, méně nákladnému a tím k efektivnějšímu zpracování všech zakázek.



Zdroj: BASL, J., Podnikové informační systémy, s. 112.

**Obr. 4: Základní rozdíly v klasickém a procesně orientovaném uspořádání podniku**

<sup>61</sup> ŠLAPOTA, B., GRABARCZYK, K. a J. LETÁK, Nákup?. 2005, s. 93-94

Při kategorizaci podnikových procesů a tomu odpovídající podpoře ze strany IS, lze rozdělit procesy podle významu pro podnik na:

- **klíčové** – určené k naplnění poslání firmy, uspokojující vnější potřeby zákazníka firmy,
- **podpůrné** – určené pro vnitřního zákazníka v podniku, které nelze bez ohrožení strategie z podniku vyčlenit,
- **vedlejší** – určené také pro vnitřního zákazníka, které je možné „outsourcovat“ bez ohrožení poslání a strategie.<sup>62</sup>

#### 4.3.1 Zavedení IS

Zavedení informačního systému by mělo vést ke zvýšení celkové produktivity ve všech oblastech firemních činností. Jeho struktura by měla odrážet požadavky a specifika samotné firmy. Důležitým prvkem IS je propojení jednotlivých firemních oddělení a jednotná struktura dat. Komplexní informační systémy jsou drahé a některé firmy proto řeší jeho potřebu separovanými systémy. Ty mají ovšem za následek neefektivní nákupní procesy. Jedno oddělení nekomunikuje s druhým. Když nejsou k dispozici výstupy jednotlivých útvarů, nemohou vzniknout vstupy pro jiné. Při posílání tabulek se často vyskytují problémy. I když se chyby v prepisech snaží co nejrychleji napravit, vznikají velké ztráty. Firma sice uspoří za nákup drahého IS, ale platí značné částky v provozních nákladech za chyby vzniklé neefektivními procesy a nedokonalou výměnou informací.<sup>63</sup>

Před nákupem nového informačního systému v Preciose Group bylo porovnáno cca 10 významných SW balíčků. SAP R/3 (dále jen SAP) byl vybrán na doporučení auditorské a konzultační firmy a na základě výsledků výběrového řízení. Před zavedením SAP R/3 již některé závody používaly informační systém SWAN od stejnojmenné liberecké firmy,

---

<sup>62</sup> BASL, J. a BLAŽÍČEK, R., Podnikové informační systémy. 2008, s. 110-113. ISBN 978-80-247-2279-5.

<sup>63</sup> ŠLAPOTA, B., GRABARCZYK, K. a J. LETÁK, Nákup?. 2005, s. 93-94



ovšem ten sloužil pouze pro vnitřní potřebu jednotlivých provozů. Centrální informační systém SAP byl v Preciose spuštěn v roce 1999.<sup>64</sup>

Zavedení nového informačního systému a informačních technologií vyžadovalo pečlivé naplánované načasování a sestavení harmonogramu postupu prací a procedur. Toto úsilí obvykle ústí ve významnou organizační změnu v podniku.<sup>65</sup>

Fáze zavedení IS:

- hrubá analýza stávajících materiálových toků,
- vyhodnocení – co lze implementovat 1:1 a co ne, přehled změn,
- první nastavení pravidel pro migraci,
- detailní analýza jednotlivých procesů + kontrola dat/položek (po celou dobu projektu),
- návrh materiálových toků dle možností IS,
- školení klíčových uživatelů + přípravy školicích materiálů,
- příprava testovacího prostředí,
- testování nastavení migračních pravidel dle potřeb jednotlivých modulů,
- úpravy a vývoj,
- dokončení překladů transakcí, jejich doladění,
- dokončení školicích materiálů pro koncové uživatele,
- školení koncových uživatelů,
- konečné ladění pravidel pro migraci, kontrola dat,
- spuštění – překlápění dat a jejich kontrola, inventura zásob, odpojení starého systému, spojeno s chaosem, možné uzavření výroby, rozhraní a zodpovědnosti mezi moduly nevyjasněné.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> ZIKMUND, J., Hodnocení efektů zavedení modulu PM (údržba) SAP R/3 na mechanické dílně závodu 04, Preciosa Turnov, s. 5, Diplomová práce. Technická universita v Liberci, Hospodářská fakulta

<sup>65</sup> ŠMÍDA, F., Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 2007, s. 133. ISBN 978-80-247-1679-4.

<sup>66</sup> dle přednášky Ing. PUHALOVÁ, L., Změna podnikového IS, zkušenosti z implementace SAPu, 28. 4. 2011

### 4.3.2 SAP R/3

SAP R/3 je informační systém používaný organizacemi po celém světě a v mnoha odvětvích průmyslu. Zpracovává všechny běžné obchodní procesy jako jsou fakturace, řízení skladů a řízení lidských zdrojů v organizaci. SAP (Systems, Applications and Products in Data Processing) je firemním označením, v dodatku R/3 písmeno R (Real-time) označuje, že všechna data a s nimi spojené operace jsou okamžitě zaznamenány do systému a jsou viditelné všem ostatním uživatelům (oddělením) pro další zpracování či hodnocení. Poslední číslice 3 označuje třetí generaci tohoto programu.<sup>67</sup>

Pomocí informačního systému SAP R/3 jsou řízeny všechny důležité procesy v Preciose a to v jednom integrovaném prostředí. Preciosa Group tento informační systém používá od roku 1999. Jeho hlavní předností je velká transparentnost a snížení počtu skladů. SAP používá jednotlivé moduly, které na sebe v některých činnostech navazují.

Moduly: FI - finanční,  
CO - finanční controlling,  
MM - nákup a zásoby,  
PP - modul výroba,  
SD - modul prodeje,  
PM - modul údržby,  
HR - personální a mzdový modul.

Modul, který je nejvíce provázaný s ostatními - sklad MM – zachycuje tok materiálu podnikem od začátku až do konce. Ten je pro tuto práci také nejdůležitější. Základem celé činnosti v modulu MM jsou tzv. kmenová data materiálu. V rámci jednoho účetního okruhu jsou členěna na úroveň závodů. V SAPu má každý materiál svůj tzv. kmenový záznam, který je identický pro každý závod. Ten obsahuje:

- číslo materiálu v SAP (vygeneruje systém sám),
- název materiálu,
- základní měrnou jednotku,

---

<sup>67</sup> SCHICHT, G., SCHMIEDEN, A., Flying start with SAP/R3. 2001, s. 1. ISBN 0-201-67529-3.

- skupinu materiálu,
- cenu.

Ostatní obrazovky jsou na úrovni jednotlivých závodů a zakládají se jen ty, které jsou pro jeho činnost nutné. Druhy obrazovek:

- **Nákup** – v případě centralizovaného řízení má každý nákupčí v systému SAP přiděleno své číslo. Podle něj mu systém generuje požadavky na objednání materiálu (dále jen POBJ), který má nákupčí na starost. Dále zde můžeme zadat případnou alternativní objednávací měrnou jednotku.
- **Import, export** - zde se zadává statistické číslo materiálu (dříve celní číslo), které slouží v rámci EU pro vyplňování statistik pohybu zboží tzv. INTRASTAT.
- **Dispozice** – tato obrazovka slouží pro automatické vytváření POBJ. V rámci MM zde zadáváme data jako pojistná hladina, objednávací hladina a velikost objednávkových dávek, lhůty dodání apod.
- **Sklad** - zde zadáváme číslo nákladového střediska tzv. profitcentrum, kam se účtují dodatečné náklady spojené s pořízením materiálu, pokud při jejich doúčtování je již materiál vydán do spotřeby. Také v případě prodeje materiálu za vyšší než skladovou cenu se účtují na toto profitcentrum zisky. Dále zde můžeme zadat alternativní skladovou měrnou jednotku.
- **Účetnictví** – tato obrazovka je jednou z nejdůležitějších. Zadáváme třídu ocenění, zda se jedná o materiál přímý, závislý nebo ostatní, dále polotovary většinou vlastní výroby nebo hotové výrobky, obchodní zboží apod. Další údaj je řízení ceny a to buď průměrované, nebo standardní. Podle zadaných údajů se materiál (výrobek) dále účtuje. Kalkulace - obrazovka pro zadání cen v případě, že daný materiál vstupuje do kalkulovaného výrobku.

Dobrý informační systém by měl umožnit operativně pracovat se skladovým hospodářstvím. Sklad můžeme řídit dvěma způsoby:

- aktuální spotřebou,
- skladovou hladinou.

System řízení skladu spotřebou – jakmile obdržíme požadavek na pořízení určitého materiálu, vygeneruje IS zadání pro objednávku. Tu dále nákupčí zpracuje a přemění ji v konečnou objednávku, tak aby materiál dorazil do skladu v daném termínu. Tento systém je efektivní v případě, kdy je četnost objednávek nízká nebo se jedná o zakázkovou výrobu.

Pokud se řídí stav skladu pomocí množstevní hadiny, jsou žádosti na objednávku vygenerovány podle stanovené minimální rezervy, nikoli podle požadavků výroby. V případě, kdy hrozí, že by skladová zásoba mohla klesnout pod nastavenou hladinu, systém automaticky vygeneruje požadavek na nákup dané komodity. Tento systém je využíván především pro nákup rychle obrátkových komodit. Především pro nákup surovin, ochranných pomůcek, režijního materiálu atd.<sup>68</sup>

Kvalitní a komplexní informační systémy poskytují firmám v současnosti velkou konkurenční výhodu. Hlavním důvodem je optimalizace vnitřních procesů, rychlost reakce na jakoukoli změnu a dostupnost potřebných informací v požadované formě.<sup>69</sup>

#### **4.3.3 Electronic Purchase Request (Elektronická nákupní žádanka)**

Pro vytváření požadavků na objednání materiálu v rámci Preciosy je používán pro režijní materiály z převážné většiny (95 %) EPR systém (Electronic Purchase Request), který je kompatibilní se systémem SAP. Ten je přístupný všem oprávněným pracovníkům a umožňuje základní procesy, kterými jsou:

- pořízení žádanek na nákup materiálu nebo služeb,
- vykonávání schvalovacích procesů dle kritérií včetně změn žádanek a zamítání,
- sledování vývoje žádanky přes jednotlivá schválení až po založení požadavku na nákup, objednávky, příjmu a fakturaci,
- vytvoření požadavků na objednávku a automatické přetransformování do SAP R/3,

---

<sup>68</sup> dle sdělení HALAMA, L.

<sup>69</sup> ŠLAPOTA, B., GRABARCZYK, K. a J. LETÁK, Nákup?. 2005, s. 53-54

- poskytování reportů a vyhledávání podle různých kritérií jak pro uživatele, tak i pro schvalovatele.

Než je možné žádanku převést na samotnou objednávku, musí projít schvalovacím procesem. Schvalovací proces (scénář) představuje sled schvalovatelů, kteří položku musí schválit. Od žadatele jde žádanka ke schválení ekonomovi a dále pak nákupčímu na daném závodě. Pro materiály v operativně technické evidenci je nutné navíc schválení odborného ředitele. Konkrétní postup závisí na mnoha parametrech materiálu (závodu, skupině materiálu, hodnotě položky, atd.). Až žádanka proběhne celým schvalovacím procesem je podle ní vytvořen požadavek na objednávku v SAP R/3. Autorem EPR systému je Pregis, a. s.<sup>70</sup>

## 4.4 Objednávání materiálu

Způsoby objednávání a sledování zásob materiálu v Preciose je možné třemi způsoby:

- Jedním způsobem je ruční zadání požadavku do SAPu. Musí se vyplnit číslo, množství, přijímací závod, sklad a termín dodání. Lze zadat i službu tj. bez kmenového záznamu. Dále se musí zadat účet, na který se bude služba přijímat, nákladové středisko nebo zakázka nebo projekt – ten se užívá pro úkoly technického rozvoje.
- Dále požadavek na objednávku, na základě údajů v obrazovkách dispozic, může vzniknout z plánovacích běhů podle nastavených hladin. Systém 2x týdně kontroluje stavy skladů a v případě podkročení objednacích hladin vytvoří POBJ automaticky a odešle ho nákupčímu, který je zadán v obrazovce nákupu.
- Posledním způsobem je zadání požadavku prostřednictvím elektronické nákupní žádanky.

---

<sup>70</sup> dle sdělení HALAMA, L.

V transakci přiřazení a zpracování POBJ, se každému pracovníku nákupu objeví požadavky, které by měl zpracovat do objednávky. Před vytvořením objednávky je povinnost každého nákupčího zkontrolovat, zda materiál není skladem na jiném závodě jako nepotřebná zásoba, případně za něj nabídnout náhradní materiál, kterého je jinde nadbytek. V případě požadavků vytvořených z automatických plánovacích běhů je povinnost zkontrolovat spotřebu materiálu za minulé období, zda nedošlo ke snížení nebo zvýšení spotřeby. Pokud se začne vytvářet objednávka je povinností objednávat u dodavatelů vzešlých z výběrového řízení, případně smluvních dodavatelů. Konečná objednávka vytvořená v SAPu je dodavateli odeslána prostřednictvím e-mailu nebo faxem.

Při stanovení velikosti objednávky hraje významnou roli ekonomické hledisko. Zásoby v sobě váží velkou část finančních prostředků podniku a vyžadují značné náklady spojené s:

- pořízením zásob,
- udržováním zásob,
- nedostatečnými zásobami,
- náklady na sběr a zpracování informací o stavu a pohybu zásob.<sup>71</sup>

### **Náklady na pořízení zásob**

Mezi náklady na pořízení zásob můžeme zahrnout náklady spojené s výběrem dodavatele, jednání o dodacích podmínkách a ceně. Dále dopravní náklady, náklady na přejímku, kontrolu a uskladnění, na likvidaci a úhradu faktury.

### **Náklady na udržování zásob**

Jedním z těchto nákladů jsou náklady na vázanost oběžných prostředků neboli krátkodobých finančních aktiv v zásobách. Jejich velikost se odvozuje od velikosti úroků, které by podnik hradil, kdyby získal potřebné prostředky od finančního ústavu.

---

<sup>71</sup> HÖNIGOVA, M., Řízení výrobních zásob. Liberec, 1997. s.27, Diplomová práce. Technická universita v Liberci, Hospodářská fakulta

Náklady spojené se skladováním jako jsou správní náklady, náklady na udržování budov a skladových zařízení, jejich odpisy a náklady na provoz můžeme zařadit taktéž mezi náklady spojené s udržováním zásob. Taktéž bychom měli mezi tyto náklady zahrnout výnos možný z alternativního způsobu využití (pronájmu) skladových prostor.

Další položku představují náklady spojené se znehodnocováním zásob. Ať už se jedná o poškození či úplné zničení (požár, krádež) nebo jen znehodnocení zásob např. technickou zastaralostí nebo prošlou záruční lhůtou.<sup>72</sup>

### **Náklady z nedostatečných zásob**

Tyto náklady můžeme zařadit mezi jedny z nejvýznamnějších. Každý podnik se logicky snaží snížit náklady spojené s nákupem a udržováním zásob potřebných pro jeho výrobu, avšak by měl brát zřetel na možnost kolísání tržní poptávky po jeho produkci a pro případ zvýšení poptávky, s přihlédnutím k dodacím lhůtám materiálu, držet určitou pojistnou zásobu. Ztráta důvěry významného zákazníka, zapříčiněná nedodržením dodací lhůty či nemožností splnit jeho požadavky, může být pro podnik i likvidační.

Organizace nákupu a zásobování je jednou z nejdůležitějších činností každého podniku. V posledních letech je kladen značný důraz na proces zefektivňování a optimalizace nákladů.<sup>73</sup> Pro efektivní řízení zásob je stěžejní plynulé zásobování a snižování skladových zásob. Nutno zamezit především dvěma typům zásob:

- **přebytečné zásoby** - představují část materiálových zásob, přesahující pro dané podmínky objem spotřeby nad rámec optimalizačních propočtů,
- **nepotřebné zásoby** – představují materiálové zásoby, které byly minimálně 1 rok nabízeny jako přebytečné nebo je z kvantitativních či inovačních důvodů nelze použít k původnímu účelu a nebyla nalezena ani možnost náhradní spotřeby.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> HÖNIGOVA, M., Řízení výrobních zásob. Liberec, 1997. s. 28, Diplomová práce. Technická universita v Liberci, Hospodářská fakulta

<sup>73</sup> ŠLAPOTA, B., GRABARCZYK, K. a J. LETÁK, Nákup?. 2005, s. 52

<sup>74</sup> KARL, L., Materiálně – technické zásobování v Preciosa a. s., vnitřní materiál Preciosa a. s. 1994, s. 9

Likvidace těchto zásob je pak možná několika způsoby:

- výše zmiňovaným mezi-závodovým převodem,
- externím prodejem,
- likvidací (v případě, kdy nepotřebné zásoby nenajdou alternativní využití v jiném závodě a jsou již neprodejné např. kvůli technické zastaralosti).<sup>75</sup>

## 4.5 Příjem dodaného materiálu

Dodaný materiál, přijímají skladníci na jednotlivých závodech. Pracovník skladu je povinen zkontrolovat kvantitativní souhlasnost dodávky s příjmovým dokladem včetně kvalitativních parametrů, pokud to charakter materiálu vyžaduje.<sup>76</sup> Obecně platí, že většina režijních materiálů má stanovenou cenu z výběrového řízení a dále se již nemění. Skladník má oprávnění v systému SAP na zobrazení objednávek, pomocí kterých kontroluje množství a cenu na dodacím listu, případně kopii faktury. Pokud vše souhlasí, provede příjem materiálu na sklad. Jsou-li v objednávkách nesrovnalosti v cenách nebo množství, nebo má přejímající pochybnost v jakémkoli parametru, kontaktuje nákupčího. Ten udělá buď opravu objednávky, nebo pokud se liší ceny na faktuře s cenou stanovenou z výběrového řízení, obrátí se na daného dodavatele a zařídí nápravu.

V případě, že nejsou na dodacím listu uvedené ceny, kontroluje je až příslušný nákupčí podle došlé faktury, opraví případné rozdíly cen, nebo množství a předá fakturu do účtárny k jejímu zaúčtování. Teprve potom je ukončen proces objednávky v systému SAP.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> dle sdělení KALKUS, J.

<sup>76</sup> KARL, L., Materiálně – technické zásobování v Preciosa a. s., vnitřní materiál Preciosa a. s. 1994, s. 6

<sup>77</sup> dle sdělení MACOUNOVÁ, J.



## 4.6 Urgence nedodaného materiálu

Pokud požadovaný materiál není dodán na určený závod v požadovaném termínu, kontaktuje nákupčí dodavatele a požaduje urychlené vyřešení objednávky. Většinou se tak děje na základě upozornění skladníků z daných závodů, na které se obrací mistři z dílen, kteří materiál potřebují.

Aby k těmto situacím docházelo co nejméně je povinností každého nákupčího, pomocí transakce v systému SAP, provádět kontrolu nevydodaných objednávek k dodavateli a to minimálně jednou za měsíc.

## 4.7 Reklamace

Dodaný materiál může být reklamován z několika důvodů:

- je dodán materiál s jinými parametry,
- materiál je poškozen nebo
- objeví se vada během používání.

Prvním důvodem reklamace je dodání jiného než objednaného druhu materiálu či materiálu s nesprávnými parametry. Může se také stát, že křehké části nebo součástky mohou být poškozeny během dopravy. V takovém případě podnět k reklamaci dává většinou přímo skladník z výrobního závodu, který materiál přebírá. Pokud se jedná např. o ochranné pracovní pomůcky (oděvy, obuv atd.) nebo kancelářské potřeby může reklamaci na materiál, u kterého nevyhovuje kvalita, množství, či jiné parametry uplatnit také přímo skladník. O celém problému je však povinen uvědomit nákupčího, který objednávku vystavil, aby ten věděl o vzniklých problémech. Reklamace se řeší výměnou vadného zboží za bezvadné. V případě, že dodavatel nemá toto zboží na skladě a není schopen ho do určitého termínu dodat, dochází ke stornování objednávky a materiál se objedná u konkurenčního dodavatele.

Dále se může stát, že se na dodaném zboží objeví vada až během používání. V tomto případě je povinností nákupčího informovat dodavatele a požádat ho o posouzení vady. Pokud je závada dodavatelem uznána jako reklamace a má to samé zboží skladem dojde k jeho výměně. V situaci kdy dodavatel nemá na skladě požadovaný druh zboží, nabídne náhradu, která ovšem musí splňovat stejné parametry, z hlediska kvality a bezpečnosti práce jako původně objednané zboží. Je-li cena obou materiálů stejná, nemusí se reklamace řešit účetně. Pokud se cena liší, vystaví dodavatel dobropis k faktuře na původně dodané zboží. Nákupčí provede storno příjmů materiálů (vrácení dodávky dodavateli) a zaúčtuje se dobropis.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> dle sdělení MACOUNOVÁ, J.

## 5 Vyhodnocení změny řízení

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, Preciosa byla přetransformována k procesnímu řízení k 1. 1. 2003. Došlo tak po složitých jednáních a hledání nové strategie, které trvalo více jak rok. Tato změna v řízení přinesla pro podnik řadu důležitých změn a určitě nebyla jednoduchou záležitostí.

### 5.1 Hlavní přínosy procesního řízení

V odborné literatuře můžeme najít souhrn hlavních změn (přínosů), kterých podniky přechodem k procesnímu řízení dosahují. Tyto změny se projevují v celé organizaci, avšak jejich významnost se v jednotlivých oblastech různí v závislosti na charakteru, vnitřním členění a velikosti organizace. Shrnutím těchto přínosů pak vytváříme předpoklady pro zvýšení celkové výkonnosti organizace se současným snížením potřeb zdrojů.

**V oblasti řízení společnosti** dosáhneme:

- schopnosti snadné odhalitelnosti příčiny stavu plnění, případně neplnění cílových ukazatelů,
- prostředí pro trvalý monitoring dosahovaných cílů organizace,
- jasné definice strategie podpůrných činností organizace, určení konkrétních a měřitelných cílů pro její naplnění,
- rychlé a jednoduché řízení změn, případně reakce na změny v požadavcích zákazníka.

**V oblasti personálních zdrojů** organizace dosáhneme:

- možnosti jasné, jednoduché a přehledné definice pracovních pozic,
- trvalého monitoringu výkonnosti dílčích procesů a činností s propojením na motivační nástroj v rámci řízení lidských zdrojů.

**V oblasti finančního plánování** dosáhneme:

- ocenění hlavních procesů organizace,
- detailního popisu procesů a jejich parametrizace (přiřazení zdrojů), která dává možnost nákladového plánování na úrovni hlavních procesů v organizaci.

**V oblasti logistiky** dosáhneme:

- odhalení a odstranění úzkých míst v procesech zásobování, nákupu materiálů a služeb a udržování zásob,
- existence pravidel pro řízení a organizaci materiálových toků,
- schopnosti provádět ve vytvořeném procesním modelu analýzy a simulace vedoucí k optimalizaci logistických procesů,
- možnosti na základě provedené procesní analýzy vytvořit základní podklad pro rozhodnutí o optimální koncepci zásobování.

**V oblasti informačních technologií** dosáhneme:

- snadného a rychlého definování požadavků na funkcionalitu informačních systémů, především ve vazbě na obsluhu hlavních procesů organizace.

**V oblasti provozu odborných útvarů** dosáhneme:

- vygenerování celého procesního modelu na podnikovou intranetovou síť, kde je dále umožněno aktivní dynamické procházení všech struktur modelu,
- významného zvýšení informovanosti pracovníků na všech organizačních úrovních,
- možnosti vyhledávat a připomínkovat jednotlivé procesy vytvoření platformy pro zapojení všech pracovníků do procesu neustálého zlepšování procesů,
- možnosti připojení a provázání jakýchkoliv již existujících podnikových směrnic a dokumentů v elektronické podobě, včetně možnosti jejich spuštění přímo z modelu, což výrazně zrychlí a zkvalitní práci v celé organizaci.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> GRASSEOVÁ, M., et al. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. 2008, s. 44-45. ISBN 978-80-251-1987-7.

Jelikož se tato práce zaměřuje na úsek nákupu, je pro nás stěžejní především oblast logistiky. Po konzultacích s nákupčími z ŘAS, tak s vedoucím nákupu na závodě 4 v Turnově jsem dospěla k názoru, že transformace k procesnímu řízení znamenala, nebo spíše znamená, pro Preciosu v převažující míře především přínos.

## **5.2 Hlavní změny v Preciose, a.s.**

Některé rysy nákupu zůstali neměnné. Hlavní strategické materiály, tedy ty které jsou naprosto nezbytné pro výrobu, jsou stále (téměř všechny) objednávány centrálně z ŘAS v Jablonci nad Nisou na základě POBJ z jednotlivých závodů. Zároveň to jsou materiály, které jsou převážně z EU nebo ze 3. zemí, tedy jejich pořízení vyžaduje „větší péči“. Na některé druhy materiálů mohou vystavit objednávku přímo vedoucí nákupu na jednotlivých závodech (závisí na nastaveném schvalovacího procesu v IS). I centrální sklad v Minkovicích na závodě 3 je stále využívám. Přes tento sklad chodí centrálně nakupované položky jako jsou např. již zmíněné strategické materiály, ochranné pomůcky, obálky, atd.

Nejvýraznější změna se projevila v rozdělení pravomocí a odpovědností v rámci Preciosy a v její organizační struktuře. Před transformací měl každý závod svého ředitele, který zodpovídal za veškeré činnosti probíhající v rámci jeho závodu od výroby, skladování až po techniku. Dalo by se tedy říci, že ředitelé jednotlivých závodů odpovídali za vykonávání dílčích činností z několika procesů. Tok činností, které na sebe navazovaly, nebyly sledovány jako celek, ale byly členěny dle útvarů. Jednotlivé závody byly v pozici, kdy tvořili samostatný subjekt odpovědný pouze generálnímu řediteli akciové společnosti. Viz Příloha A.

Jako hlavní výhodu kombinovaného stylu řízení vidím, že vedoucí závodu (ředitel) s rozhodovací pravomocí byl přímo na místě, kde jednotlivé činnosti probíhaly. Většinu informací získával tedy z „prvních rukou“ případně si je mohl kdykoli na místě osobně ověřit. Současné procesní řízení přináší riziko získání zkreslených či opožděných informací z nižších fází procesu. Lidé v rámci jednoho procesu jsou „daleko“ od sebe, tedy se může

stát, že ředitel závodu, při funkčním uspořádání, by měl větší přehled o činnostech a o jejich plnění než odborný ředitel procesu.

Zásadní nevýhodou dřívějšího stylu řízení se jeví skutečnost, že ve většině případů docházelo k upřednostňování zájmů funkčních míst (závodů) nad zájmy akciové společnosti Preciosa. Vznikalo tomu v důsledku sdružování pracovníků dle svých dovedností do funkčních celků, které ovšem vyžadovaly kontrolní místa. Tím vznikla mnohastupňová pyramida (zakreslující uspořádání pracovníků) ovládaná z jednoho místa (ředitel závodu) s omezeným delegováním pravomocí a odpovědností.

Rozdělení činností v podniku dle jednotlivých procesů přináší výhodu, že o jednotlivých činnostech rozhodují pracovníci se specializovaným zaměřením zabývající se problematikou konkrétního daného procesu. Proces nákupu prochází tedy napříč celou organizací a není řešen separátně jednotlivými závody. To umožňuje nejen centrálně objednávat materiál, ale především komplexní přehled o množství jednotlivých položek a velikosti zásob na jednotlivých závodech. Tím se docílilo lepší kontroly, možnosti snížení pojistných zásob a především možnosti pracovat v rámci všech závodů Preciosy s přebytečnými a nepotřebnými zásobami, pro které se tak snázeji hledá alternativní využití na jiném závodě. Hierarchické uspořádání v jednotlivých závodech tak prakticky zmizelo a bylo nahrazeno rozdělením pravomocí napříč celou společností v závislosti na jednotlivých procesech. Viz Příloha B.

Díky lepší kontrole a průhlednosti procesů tato změna přinesla i možnost snížení počtu pracovníků v nákupu. Při funkčním řízení docházelo často k činnostem nepřidávajícím hodnotu procesu pro koncového zákazníka, některé činnosti tedy byly dělány zbytečně nebo dokonce duplicitně. Při kombinovaném stylu centralizovaného a decentralizovaného řízení měl úsek logistiky celkem 65 pracovníků v nákupu, ve skladech a v dopravě. Z tohoto počtu bylo celkem 29 lidí zaměstnáno jako nákupčí. S procesním řízením se počet pracovníků ve funkci nákupčích snížil skoro o třetinu a to na 20 pracovníků. Vývojem jednotlivých oblastí v rámci logistiky došlo k dalšímu postupnému snižování stavů a to ve

všech oblastech. Současný celkový stav pracovníků v logistice je 45, z toho 15 nákupčích.<sup>80</sup>

**Tab. 3: Srovnání kombinovaného a procesního stylu řízení**

| Kombinovaný styl řízení                                   | Procesní řízení   |
|---|---|
| Ředitelé jednotlivých závodů,                             | Odborní ředitelé procesu,   |
| 29 nákupčích,   | 20 nákupčích,   |
| upřednostňování požadavků jednotlivých závodů,            | snaha dosáhnout cílů podniku prostřednictvím procesů přidávajících hodnotu pro zákazníka, |
| obtížné definování odpovědnosti za výsledek procesu,      | každý proces má přiřazeného odpovědného vlastníka,  |
| problematické přiřazení nákladů k jednotlivým činnostem,  | každá činnost má přesně specifikované náklady,  |
| sledování zásob v rámci závodů,                           | přehled o zásobách v celé Preciose,   |
| provádění činností nepřidávajících hodnotu pro zákazníka, | lepší organizace práce,   |
| komunikace přes vrstvy organizační struktury,             | komunikace v rámci průběhu procesu,   |
| pracovníci neznají návaznost jednotlivých činností,       | výstup jednoho procesu je vstupem do druhého,   |
| ředitelé závodu jsou v „centru dění“.                     | odborný ředitel procesu je vzdálen od nižších fází procesu.                               |

Zdroj: vlastní zpracování

Další neméně důležitou výhodou procesního přístupu je, že je přesně definována odpovědnost za každý proces i za každou činnost, která v podniku probíhá. Cílem je tedy neustálé zdokonalování jednotlivých procesů, kterých je díky osobní zodpovědnosti snázeji

<sup>80</sup> dle sdělení HALAMA, L. a D. BROŽ.

dosahováno. Důraz je tedy kladen především na dosažení cílů procesů, cílů Preciosy a tedy v konečné fázi na uspokojování potřeb koncových zákazníků, nikoli na dílčí cíle závodů.

Důležitá je také informovanost zaměstnanců. Před procesním řízením každý pracovník vykonával pouze svojí přidělenou činnost a prakticky neznal nebo nepotřeboval znát návaznost jednotlivých prací v rámci podniku. Při každém přechodu procesu mezi útvary potom vznikaly časové ztráty a informační šum. Při procesním řízení je každý pracovník začleněn do procesu a tedy má informace o předchozích pracech, tak o těch navazujících na jeho činnost. Je si tedy vědom, že výstup jeho práce tvoří vstup do dalších fází procesu.



## Závěr

Úkolem této práce bylo popsat způsob procesního řízení nákupu materiálů v rámci akciové společnosti Preciosa se sídlem v Jablonci nad Nisou a porovnat jen s kombinovaným stylem řízení uplatňovaným do roku 2003. Vyhodnocení změn (přínosů), které transformace řízení přinesla, je založeno především na konzultacích s pracovníky logistického oddělení Preciosy.

Obstát v konkurenčním boji není v dnešní době pro firmu jednoduché. Nákup je jednou z nejdůležitějších podnikových funkcí. Nákupem se rozumí všechny činnosti podniku, které vedou k získání hmotných i nehmotných vstupů do podniku. Jeho základní funkcí je zabezpečování materiálových zdrojů a služeb, které vstupují v požadovaném množství, kvalitě, sortimentu, času a místě do podnikových procesů. Nákup má tedy za úkol zajistit bezproblémový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku.<sup>81</sup>

V tržních podmínkách musí každý podnik bojovat za své postavení na trhu. Je nutné, aby využíval všech dostupných způsobů ke zvyšování kvality své produkce, snižování nákladů a tím i cen. Každý kdo se chce na trhu udržet a získat si dobré postavení musí být pohotový, pružný a spolehlivý ve vztahu ke svým zákazníkům. Základní podmínkou úspěchu se stává nákupní činnost. Cena i kvalita produkce je přímo závislá na cenách a kvalitě jednotlivých materiálů potřebných k výrobě. Prvním krokem nákupu by proto měl být výběr „kvalitního“ a spolehlivého obchodního partnera – dodavatele, který je schopen zajistit požadovanou kvalitu materiálů, dodržení dodacích lhůt, záruční servis a při tom nabídnout „dobrou“ cenu. Pokud bude mít firma nespolehlivého dodavatele, který nebude například dodržovat dodací lhůty, hrozí jí v případě absence druhého dodavatele výpadky ve výrobě, a v konečné fázi nedodržení jejích dodacích lhůt svým zákazníkům. Takováto firma pak bude sama těžce pružně reagovat na požadavky trhu, a své postavení si zřejmě neudrží ani případnou nižší cenou. Z toho tedy vyplívá, že doba kdy rozhodovala cena a požadavky na kvalitu byly minimální je dávno pryč.

---

<sup>81</sup> TOMEK, J. a J. HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. 1999, s. 16-17. ISBN 80-85943-73-3.

Jak je popsáno ve 4. kapitole, pro úspěšné zavedení procesního řízení byla nezbytná implementace centrálního informačního systému, bez kterého by nebylo možné procesy v jednotlivých fázích sledovat, a tedy dosáhnout stanovených cílů. Preciosa Group se po náročných jednáních rozhodla pro IS SAP R/3, prostřednictvím kterého teď nákupčí sledují prakticky celé dění v Preciose. Nutno podotknout že nákup a implementace tohoto systému nebyla levnou záležitostí, Preciosa Group musí i nadále každý rok platit za aktuální licenci pro používání IS, přesto se jí díky přehlednosti, zjednodušení práce a možnosti snížení počtu pracovních míst tato investice vyplatí.

Změna stylu řízení v Preciose, a.s. měla řadu pozitivních dopadů. Jediné, kde v logistice můžeme sledovat přesnou kvantitativní změnu je počet zaměstnanců, který se snížil přímo v důsledku zavedení procesního řízení a centrálního IS, a to jak v celém oddělení logistiky, tak i v nákupu. V dalších dopadech, které procesní řízení přineslo, těžko budeme vyhodnocovat změnu v konkrétní výši úspor, jelikož se jedná především o lepší organizaci práce, snadnější kontrolu prováděných činností včetně přiřazení odpovědností za jednotlivé fáze procesu, lepší přehlednost prací a samozřejmě optimalizaci nákladů v jednotlivých procesech.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> GRASSEOVÁ, M., et al. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. 2008, s. 39-46. ISBN 978-80-251-1987-7.

# Literatura

BASL, J. a R. BLAŽÍČEK, Podnikové informační systémy. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 288 s., ISBN 978-80-247-2279-5.

BASL, J., TŮMA, M. a V. GLASL, Modelování a optimalizace podnikových procesů. 1. vyd. Plzeň: Západočeská universita v Plzni, 2002. 140 s., ISBN 80-7082-936-2 .

CHRISTOPHER, M., Logistics The strategic issues. 3. vyd. London: Chapman & Hall, 1995. 285 s., ISBN 0-412-59770-5.

EMMETT, S., Řízení zásob. Brno: Computer Press, 2008. 298 s., ISBN 978-80-251-1828-3.

GRASSEOVÁ, M., et al. Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 266 s., ISBN 978-80-251-1987-7.

GROSS, I. a GROSSOVÁ, S., Tajemství moderního nákupu. 1. vyd. Praha: VŠCHT v Praze, 2006. 189 s., ISBN 80-7080-598-6.

HAMMER, M. a J. CHAMPY, Reengineering. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996. 212 s., ISBN 80-85943-30-1.

HÖNIGOVÁ, M., Řízení výrobních zásob. Liberec, 1997. 76 s., Diplomová práce. Technická universita v Liberci, Hospodářská fakulta.

KARL, L., Materiálně – technické zásobování v Preciosa a. s., vnitřní materiál Preciosa a. s. 1994,

LUKOSZOVÁ, X., Nákup a jeho řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s., ISBN 80-251-0174-6.

PERNICA, P. a J. H. MOSOLF. Partnership in logistics. 1. vyd. Praha: Radix, 2000. 448 s., ISBN 80-86031-24-1.

ROLÍNEK, L., Procesní management. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská universita, 2008. 160 s., ISBN 978-80-7394-148-2.

SCHICHT, G., SCHMIEDEN, A., Flying start with SAP/R3. 1 edition, Addison-Wesley Professional, 2001. 192 s., ISBN 0-201-67529-3.

SIXTA, J. a V. MAČÁT, Logistika: Teorie a praxe. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 315 s., ISBN 80-251-0573-3.

SIXTA, J. A M. ŽIŽKA, Logistika: Metody používané pro řešení logistických projektů. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 238 s., ISBN 978-80-251-2563-2.

STRÍŽOVÁ, V., et al. Systémové pojetí (hospodářské organizace). Praha: VŠE v Praze, 2007. 240 s., ISBN 978-80-245-1265-5.

ŠLAPOTA, B., GRABARCZYK, K. a J. LETÁK, Nákup?. Praha: Question Marks, 2005. 247 s.

ŠMÍDA, F., Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, 2007. 300 s., ISBN 978-80-247-1679-4.

TOMEK, J. a J. HOFMAN., Moderní řízení nákupu podniku. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 276 s., ISBN 80-85943-73-5.

TRUNEČEK, J., Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. Praha: VŠE vPraze, 1999. 184 s., ISBN 80-7079-083-0.

TURACKIOVÁ, M., Teorie řízení. Praha: VŠE v Praze, 2002. 96 s., ISBN 80-86284-21-2.

VÁVROVÁ, L., Organizace nákupu sklářské suroviny za minimalizace logistických nákladů. Liberec, 2008. 84 s., Diplomová práce. Technická universita v Liberci, Hospodářská fakulta.

VRANA. I. a K. RYCHTA, Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů. Praha: Grada Publishing, 2005. 188 s., ISBN 80-247-1103-6.

ZÁVADSKÝ, J., Systémové pojednání o procesním řízení. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 82 s., ISBN 80-86851-15-1.

ZIKMUND, J., Hodnocení efektů zavedení modulu PM (údržba) SAP R/3 na mechanické dílně závodu 04, Preciosa Turnov. Liberec, 2000. 46 s., 7 s. příl. Diplomová práce. Technická universita v Liberci, Hospodářská fakulta.

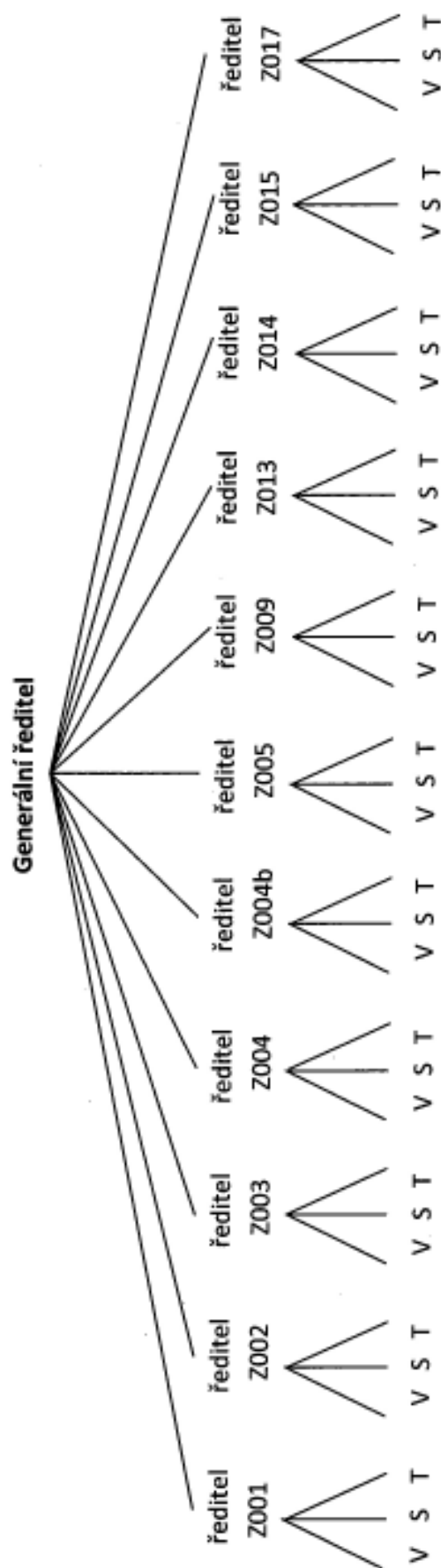
# Přílohy

Příloha A      Organizační struktura Preciosy, a.s. kombinovaný styl řízení

Příloha B      Současná organizační struktura nákupu (logistiky)

## Příloha A

Organizační struktura Preciosy, a.s. při kombinovaném stylu řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Vysvětlivky:

|       |  |      |   |
|-------|--|------|---|
| Z001  | Ředitelství akciové společnosti Jablonec nad Nisou                 | Z013 | závod Prysk Česká Kamenice – sklářská huť |
| Z002  | závod Brodek u Kornice u Prostějova                                | Z014 | závod Jablonec – výzkum a vývoj           |
| Z003  | závod Liberec Mlnkovic – brusírna a povrchové úpravy, hlavní sklad | Z015 | závod Liberec – strojářská výroba         |
| Z004  | závod Turnov – brusírna a povrchové úpravy                         | Z017 | závod Jablonec v Podještědí               |
| Z004b | závod Turnov Koňský Trh  | V    | výroba                                    |
| Z005  | závod Jirkov Chomutov – brusírna                                   | S    | skladování                                |
| Z009  | závod Jablonec - sklářská huť                                      | T    | technika (údržba strojů)                  |

## Příloha B

Současná organizační struktura Preciosy, a.s. – logistika

